EURO-ASIA CENTRE

INSEAD

Institut Européen d'Administration des Affaires
European Institute of Business Administration
Europäisches Institut für Unternehmensführung
Institut Privé d'Enseignement Supérieur

Boulevard de Constance
77305 Fontainebleau Cedex, France
Telephone (6) 422 48 27 Telex 690389F

Research paper n°3

POSSIBILITE D'UN TRANSFERT A L'ETRANGER DES TECHNIQUES JAPONAISES DE GESTION : LE CAS FRANCAIS

Tetsuo AMAKO

July 1982

Thèse de troisième cycle sous
la direction de Sylvain Wickham
soutenue à l'Université de Paris
Dauphine (Paris IX).
Avril 1982.

U N I V E R S I T E P A R I S D A U P H I N E

- - - - -

U.E.R. Sciences des Organisations

- - - - -

Thèse pour l'obtention du titre de
Docteur (titre du D.E.A. obtenu)

- Doctorat de 3ème Cycle -

POSSIBILITE D'UN TRANSFERT A L'ETRANGER DES TECHNIQUES JAPONAISES DE GESTION DU PERSONNEL

- LE CAS FRANÇAIS -

日本式人事管理手法の海外適用可能性

—事例フランス—

Candidat: Tetsuo AMAKO

Directeur de Recherche: Sylvain WICKHAM

Jury

Président: Pierre JARNIOU

Suffrageants: Christian SCHMIDT
Philippe de MONES
Henri-Claude de BETTIGNIES

Année de Soutenance: 1982

Vu, le Président
M. Pierre JARNIOU

Vu, les suffrageants
MM. Christian SCHMIDT
Philippe de MONES
Henri-Claude de BETTIGNIES

Vu et permis d'imprimer,
Le Président de l'Université PARIS-DAUPHINE

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses: ces opinions deivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le Professeur Sylvain WICKHAM de l'Université de Paris Dauphine qui a accepté de me diriger et m'a conseillé tout au long de ce travail.
Je suis très reconnaissant envers Monsieur Gérard KOENIG, Secrétaire Scientifique du Séminaire de thèse de la Filière Stratégie Commerciale et Communication de l'Université de Paris Dauphine, d'avoir bien voulu me prodiguer de précieux conseils à chaque étape de mon travail.

Mes remerciements vont également aux Professeurs Pierre JARNIOU, Christian SCHMIDT, Philippe de MONES, Masaru YOSHIMORI dont les réflexions et les analyses au cours de nos discussions m'ont été fort utiles.

De même, je ne saurais oublier le Professeur Keith THURLEY, Professeur et Directeur de l' International Centre for Economics and Related Disciplines de la London School of Economics.

J'exprime ma gratitude au Professeur Henri-Claude de BETTIGNIES, Professeur et Directeur du Centre Euro-Asie de l'Institut Européen d'Administration des Affaires qui m'a donné les moyens matériels nécessaires à cette recherche et m'a beaucoup aidé par ses conseils, ainsi qu'aux Professeurs Hideo INOHARA, Klaus MULLER, Jean-Pierre LEHMANN, Sepp LINHART, Fritz SAELENS, MM. Wolf REITSPERGER, Joop STAM, Malcom TREVOR, Paul WORM, qui travaillent sur le thème "Gestion Japonaise en Europe".

Parmi ces derniers, je voudrais tout particulièrement remercier le Professeur Hideo INOHARA qui a bien voulu mener avec moi une partie des interviews.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance aux Professeurs japonais, Takehiko FURIHATA, Tomio KINOSHITA, Hiroshi WATASE, Isao AKAOKA, qui, malgré la distance, m'ont encouragé par leurs commentaires, ainsi que les Professeurs Sadao TAKATERA, Kôzô IWANABE, qui ont facilité mon travail par leurs contacts.

Je voudrais citer également les personnalités européennes et japonaises, MM. René ROBIN, Christian MORIEUX, Raymond CORNS, Jean CELLIE, Katsuaki SUGIURA, Masato YAMAGUCHI, qui m'ont permis de mener cette étude à bien.

Enfin, je remercie tous les Français et Japonais qui ont rendu possible ce travail en répondant aux enquêtes et aux interviews.

Mes remerciements vont aussi à Madame Hélène SCHIEDER et son équipe pour la dactylographie du texte, ainsi qu'à tout le personnel du Centre Euro-Asie; à Mesdemoiselles Danielle et Maryse JANIN pour la révision du texte et à ma femme qui m'a encouragé tout au long de ce travail et a vérifié tous mes manuscrits.

R E S U M E

On a coutume d'expliquer la réussite de l'économie japonaise par la spécificité du système japonais de gestion du personnel. Les industriels occidentaux s'interrogent sur les possibilités d'appliquer ces méthodes dans leurs pays. Cette thèse a précisément pour objet d'étudier ces possibilités pour la France, à la lumière de l'expérience des entreprises japonaises implantées dans ce pays, en tenant compte de l'arrière plan socioculturel et économique.

Nous avons, dans un premier chapitre, examiné la présence des entreprises japonaises dans le monde, afin de connaître leurs expériences de gestion à l'étranger.

Nous avons consacré le second chapitre à l'étude des conditions socio-culturelles et économiques dans lesquelles s'est formé le système de gestion du personnel au Japon.

Dans le troisième chapitre, nous avons cherché à établir des hypothèses pour la transférabilité en France, à l'aide des études déjà effectuées aux Etats-Unis, en Belgique et en Grande Bretagne.

Le quatrième chapitre a été centré sur l'analyse des expériences des entreprises japonaises en France, et en particulier de cinq d'entre elles, chacune représentative d'un secteur d'activité.

Nous sommes parvenus, au terme de cette étude, à la conclusion que le système japonais de gestion n'est pas transférable à une grande échelle quand il s'agit du système dit "hard", tel que le salaire et la promotion de l'ancienneté, du fait des contraintes conventionnelles et/ou legislatives. Nous avons constaté, toutefois, que ces contraintes n'ont pas empêché des améliorations portant sur la diminution des distances sociales dans l'entreprises, ou sur la communication.

Les effets sont différents selon les activités des entreprises. Les entreprises de services ne connaissent pas de grand succès dans ce domaine, car le problème linguistique et la maladresse des dirigeants japonais font obstacle à la communication dite "soft", pourtant essentielle dans cette sorte d'entreprises. L'impossibilité d'un contact aisé entre le sommet et la base contribue au maintien des couches sociales dans l'entreprise.

Dans les firmes de fabrication en revanche, nous constatons que les efforts des dirigeants japonais sont plus efficaces à cet égard. L'effet négatif de la maladresse des japonais sur le plan des comportements ou de la langue se trouve en effet favorablement contrebalancé par l'aspect concret de leur activité. De plus, le personnel de l'atelier semble avoir plus conscience de sa promotion sociale et en tirer plus d'avantages que le personnel de bureau. C'est la raison pour laquelle nous concluons que les techniques japonaises de gestion du personnel sont transférables dans l'atelier et paraissent pouvoir apporter aux Français une véritable contribution à l'amélioration des relations de travail.

TABLE DES MATIERES

Problématique et Méthodologie de Recherche 1

I) IMPLANTATION DES FIRMES JAPONAISES EN FRANCE
COMPARAISON AVEC LES U.S.A., LA R.F.A. ET LE ROYAUME-UNI 5

A) INVESTISSEMENTS DIRECTS A L'ETRANGER 6
a) place du Japon parmi les pays industrialisés 6
b) évolution des investissements japonais à l'étranger 8
c) secteurs d'investissements 11
d) répartition géographique 14

B) INVESTISSEMENTS JAPONAIS EN FRANCE
COMPARAISON AVEC LES TROIS PAYS 19
a) situation des investissements japonais dans les quatre pays 19
b) tendances récentes des investissements japonais dans quatre pays 24
CONCLUSION 29

II) MANAGEMENT JAPONAIS ET FACTEURS SOCIO-CULTURELS 31

A) CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT JAPONAIS 31
a) aspects du système d'information 31
b) système d'information et théorie bureaucratique 34

B) APPROCHE SOCIO-HISTORIQUE 36
a) type d'organisation 36
b) évolution du management japonais 37

C) APPROCHE ETHNO-PSYCHANALYTIQUE 42
a) structure verticale du groupe japonais 42
b) structure émotionnelle des relations interpersonnelles au Japon 50
c) organisation par groupe et responsabilité 52

D) SITUATION ACTUELLE ET AVENIR DU MANAGEMENT JAPONAIS 54
a) situation actuelle 54
b) avenir 61
CONCLUSION 64

III) TRANSFERABILITE ET DIFFUSION INTERNATIONALE DES METHODES DU MANAGEMENT JAPONAIS 65

A) CADRE THEORIQUE DE LA TRANSFERABILITE 65

B) EXAMEN DES ETUDES ANTERIEURES 68
a) ligne directrice des examens 68
b) transférabilité des systèmes japonais en occident 71
c) effets du transfert 79

CONCLUSION 85

IV) ANALYSE ET IMPLICATIONS DU MANAGEMENT DES FILIALES JAPONAISES EN FRANCE 87

A) ECHANTILLONNAGE ET METHODE D'INVESTIGATION 87

B) ANALYSE GENERALE DES DONNEES 90

C) DEUX CAS TYPIQUES 104
a) cas de la firme de fabrication 104
b) cas de la firme commerciale 109

D) CONCLUSION 115

V) Conclusion Générale 117

Bibliographie 123

Annexes 137

Problématique et Méthodologie de Recherche

Le "miracle japonais" constitue depuis longtemps déjà un des thèmes favoris des économistes. Interrompu par la deuxième guerre mondiale, l'essor économique du Japon a repris à l'occasion de la guerre coréenne de 1951. Depuis la fin des années 50 et pendant plus de dix ans, le taux de croissance réelle a dépassé 10%. Les pays occidentaux n'avaient jamais réalisé de tels résultats.

La croissance japonaise a été freinée, comme celle de tous les autres pays industrialisés, lors de la crise pétrolière de 1973. Mais le Japon a rétabli son économie plus rapidement que les autres pays et maintient un taux de croissance que ceux-ci n'ont pas atteint.

Cependant, jusqu'il y a quelques années, l'Europe n'a pas réalisé, et en tout cas pas pris au sérieux, la réussite japonaise. Des réflexions telles que "les produits japonais sont bon marché mais de mauvaise qualité", ou "les Japonais utilisent le "dumping" pour vendre leurs produits à l'étranger mais s'ils pratiquaient une méthode saine, ils seraient chassés du jour au lendemain de nos marchés", étaient courantes.

Or on reconnaît à présent que certains produits internationaux fabriqués au Japon sont de meilleure qualité que ceux de fabrication occidentale. La productivité a été considérablement augmentée par la robotisation et certaines méthodes de participation en groupe, comme le cercle de qualité par exemple. La productivité des créneaux importants est devenue supérieure à celle des pays occidentaux.

C'est alors que les industriels occidentaux se mettent à s'interroger sur la réussite japonaise qui serait due :

1) au niveau macro-économique, à la stratégie du choix des créneaux clés, et à la réorganisation flexible de l'industrie autour de ces créneaux.

2) au niveau micro-économique, à l'introduction des nouvelles technologies, et à l'intégration de l'employé aux objectifs de l'entreprise.

Les industriels occidentaux ont ainsi commencé à chercher les raisons de cette réussite dans la technologie, la stratégie sociétale, la stratégie internationale et la gestion des ressources humaines. C'est ce dernier thème qui fait l'objet de la présente recherche.

Les industriels japonais, de leur côté, ont d'abord considéré leurs propres méthodes de gestion comme inférieures à celles des occidentaux, à la suite de l'échec de la guerre ; ils se sont donc mis à étudier les méthodes occidentales, et surtout américaines. Mais à la suite du rattrapage rapide de l'économie japonaise, reconnaissant même leur propre réussite face aux "maîtres" de l'industrie occidentale, ils ont réévalué leurs propres méthodes de gestion des ressources humaines, dont ils avaient gardé certaines spécificités.

On constate que la gestion des ressources humaines dans les entreprises japonaises conduit à un engagement presque affectif du personnel à l'entreprise, ce qui favorise à la fois la communication interne et la flexibilité des attitudes vis-à-vis du travail.

Maints auteurs ont évoqué les pratiques de la gestion à la japonaise, parmi lesquelles, on peut citer :

- l'importance de l'ancienneté sur le salaire et la promotion,
- la communication étroite, à la fois verticalement et horizontalement,
- la souplesse structurelle,
- les avantages en nature,
- la forte motivation de l'employé,
- les syndicats d'entreprise,
- l'emploi à vie, etc...

L'implantation internationale des firmes japonaises nécessite, en même temps, l'application des pratiques japonaises dans leurs filiales à l'étranger, afin de maintenir leur cohérence en tant que multinationales. Pour les industriels japonais, l'évaluation de la transférabilité des pratiques japonaises devient un problème crucial.

Les industriels occidentaux se demandent, de leur côté, si ces pratiques japonaises, qui ont fait leurs preuves au Japon, sont applicables et efficaces dans d'autres milieux socio-culturels.

Nous disposons maintenant, pour évaluer cette possibilité, d'une bonne situation de laboratoire. Les entreprises japonaises développent leurs opérations à l'étranger en employant un personnel recruté localement. Nous verrons quelles sont les pratiques japonaises concernant le personnel, qui peuvent être appliquées dans ce laboratoire.

Ces pratiques japonaises ont déjà été largement expérimentées en Asie et aux USA, où les Japonais ont investi depuis la reprise des investissements japonais à l'étranger. En Europe, la présence des Japonais comme employeurs est un phénomène nouveau.

Nous allons examiner dans cette recherche la possibilité du transfert des méthodes de la gestion japonaise dans les pays occidentaux, et spécialement en France, alors que jusqu'à présent le transfert des méthodes de gestion s'était toujours fait dans le sens Occident-Japon.

Nous étudierons dans le premier chapitre, l'implantation des entreprises japonaises en France et dans d'autres pays. En effet, les expériences accumulées par les entreprises japonaises à l'étranger sont utilisées par ces mêmes entreprises et même diffusées dans le milieu industriel et commercial japonais. Elles deviennent donc des repères importants quand il s'agit d'appliquer les méthodes de management aux pays étrangers, notamment à ceux qui ont sensiblement la même culture. C'est pourquoi, on examinera la situation surtout en France, au Royaume-Uni en R.F.A. et aux Etats-Unis.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'examen des caractéristiques du management et de la gestion du personnel, et des influences du système culturel japonais.

Dans le troisième chapitre, nous étudierons la littérature consacrée jusqu'ici à la transférabilité des méthodes du management japonais.

Dans le quatrième chapitre, nous analyserons la transférabilité et l'implication du management japonais dans les firmes japonaises en France.

I. IMPLANTATION DES FIRMES JAPONAISES EN FRANCE COMPARAISON AVEC LES U.S.A., LA R.F.A. ET LE ROYAUME-UNI

On ne peut examiner la possibilité du transfert à l'étranger de la gestion du personnel des entreprises japonaises sans considérer au préalable leur présence dans le monde. Il paraît évident que les expériences antérieures ne sont pas sans influencer fortement l'application de la gestion du personnel dans les filiales à l'étranger.

L'expérience réalisée dans un pays industrialisé ne sera pas nécessairement directement applicable dans un pays en voie de développement, et inversement. La façon dont les dirigeants des filiales à l'étranger perçoivent les techniques de gestion des entreprises, le pouvoir économique du pays en question, et le contexte ethnique, doit jouer un rôle non négligeable sur le transfert des méthodes de gestion du personnel. Les dirigeants des filiales japonaises peuvent, sur ces points, croire relativement à leur supériorité dans les pays en voie de développement, tandis que cela leur est impossible dans les pays industrialisés. Le degré de conviction qu'ils éprouvent de leur propre supériorité doit influencer l'application des méthodes japonaises ou locales.

Par ailleurs, chaque secteur développe sa propre méthode de gestion en fonction de la nature des opérations effectuées. On ne peut considérer de la même manière l'expérience dans un secteur commercial ou dans un secteur manufacturier.

Nous allons examiner dans ce chapitre la présence des firmes japonaises par secteur et par catégorie géographique, ainsi que son évolution dans le monde suivant les sommes investies. Puis nous en viendrons à l'examen plus détaillé de la situation dans quatre pays: les U.S.A., le Royaume-Uni, la R.F.A. et la France.

A - INVESTISSEMENTS DIRECTS A L'ETRANGER

a) Place du Japon parmi les pays industrialisés

Les investissements japonais à l'étranger occupent la quatrième place dans le monde après les U.S.A. (42% des investissements étrangers de tous les pays), le Royaume-Uni (9%) et la République Fédérale d'Allemagne (7%) avec un chiffre légèrement inférieur à la part japonaise (également 7%)(1).

Le stock cumulatif des investissements étrangers dans le monde atteignait 400 milliards de dollars à la fin de l'année 1978.

Par rapport à la situation de l'année 1970, le stock des investissements japonais et allemands a pris de l'importance en 1978.

Les Japonais ont développé leur part de 2,5% à 7% ; les Allemands, de 4,5% à 7%. Les Japonais ont commencé à investir surtout après 1972 (2)

---

(1) voir fig. 1 "Part des stocks d'investissement des principaux pays".

(2) voir fig. 1, op. cit., et Fig. 2. "Stock des investissements étrangers des pays industrialisés depuis 1967".

Fig. 1 PART DE STOCKS D'INVESTISSEMENT DES PRINCIPAUX PAYS

millions de dollars

	1970		1978	
	somme d'investis.	part d'investis.	somme d'investis.	partie d'investis.
U.S.A.	78	52%	168	42%
R. Uni	20	13%	35	9%
R.F.A.	7	4.5%	29	7%
Japon	4	2.5%	27	7%
Suisse	8	5%	25	6%
TOTAL %	-	77%	-	71%
Investissement étranger mondial	150	100%	400	100%

Source : Livre Blanc du Commerce Extérieur et d'Industrie 1980 p. 89.
(Original Bundesbank)

Fig. 2 STOCK DES INVESTISSEMENTS ETRANGERS DES PAYS INDUSTRIALISES DEPUIS 1967

milliards de dollars

	67	71	73	75	76	77
U.S.A.	56,6	82,8	101,3	124,2	137,2	148,8
Royaume-Uni	17,5	23,7	26,9	30,8	32,1	
R.F.A.	3,0	7,3	11,9	16,0	19,9	22,5
Japon	1,5	4,4	10,3	15,9	19,4	21,3
Suisse	5,0	9,5	11,1	16,9	18,6	
France	6,0	7,3	8,8	11,1	11,9	
Canada	3,7	6,5	7,8	10,5	11,1	
autres						
	105,3	158,4	198,8	258,9	287,2	

Sources : Livre Blanc du Commerce Extérieur et d'Industrie p. 217, 1979.

---

(1) voir Fig. 3 "Flux d'investissements à l'étranger de 1974 à 1977"
(2) voir Fig. 4 "Evolution des investissements japonais à l'étranger".

Si l'on compare le flux des investissements directs annuels, le Japon se situe toujours au quatrième rang après la R.F.A., pour les années 1974 à 1977 (1). Il va donc occuper la quatrième place comme investisseur dans un avenir proche. Cependant, si la reprise importante des investissements japonais en 1978 (64% de croissance par rapport à l'année précédente) se poursuit, (2) le Japon pourrait devenir le troisième investisseur dans le monde.

Fig. 3 FLUX D'INVESTISSEMENTS A L'ETRANGER DE 1974 A 1977

	millions DTS (unité monétaire utilisé par F.M.I.)
U.S.A.	9.940
Royaume-Uni	2.802
R.F.A.	1.935
Japon	1.537
Pays-Bas	1.253
France	821
Italie	264

Source : Journal Officiel le 25 février 1981 p. 108

b) Evolution des investissements japonais à l'étranger

Les investissements japonais à l'étranger furent interrompus lorsque le Japon eut perdu la deuxième guerre mondiale. En 1949, la loi "contrôle de l'opération de change" et celle sur le commerce extérieur furent mises en application. 1950 fut l'année de l'ouverture de la banque japonaise d'exportation, et l'année suivante commencèrent les opérations monétaires d'importation.

---

(1) Sakamoto Y., et al. "Expansion des entreprises japonaises à l'étranger". "Environnement de la gestion et ses problèmes" (en japonais Nihon Kigyô no Kaigai Shinshutsu : Keiei Kankyô to sono Mondaiten) Tokyo, Tôyô Keizai Shimpôsha, 1973, p. 4.

Cette institutionalisation a rétabli la base du commerce extérieur et des investissements directs à l'étranger. C'est alors que la guerre de Corée déclencha une reprise des investissements japonais à l'étranger. La production nationale japonaise, qui avait été très modeste après la deuxième guerre mondiale, s'en est trouvée rapidement accrue.

Cette guerre de Corée a entraîné un retard dans les approvisionnements américains vers les Japonais, et ces derniers se sont vus dans la nécessité d'assurer leur propre approvisionnement en matières premières. C'est vers l'Asie du Sud Est que l'on s'est tourné pour l'exploitation des ressources naturelles, et c'est là que l'on a commencé à investir dans un premier temps (1).

De 1955 à 1960, les investissements des usines textiles se portèrent sur l'Amérique du Sud, et surtout sur le Brésil. Le secteur s'était trouvé excédentaire en équipements et en effectifs.

Depuis 1960, les investissements en Amérique du Sud ont été restreints en raison de divers facteurs, tels que le changement de régime au Brésil, l'accroissement du nationalisme ; les entreprises japonaises ont alors commencé à investir en Asie du Sud-Est.

Les pays du Sud-Est asiatique pratiquaient des politiques de développement industriel remplaçant les importations. D'une part ils imposaient une taxe douanière sélective sur les produits industriels finis, d'autre part ils offraient des avantages fiscaux et financiers pour l'implantation d'industries manufacturières dans leurs pays.

Jusqu'en 1967, cependant, le déficit de la balance commerciale a géré les investissements qui ne varièrent qu'entre 100 et 200 millions de dollars par an.

De 1968 à 1971, l'amélioration de la balance commerciale d'une part, et la libéralisation progressive par le gouvernement des investissements directs japonais d'autre part, ont contribué à une augmentation considérable du volume des investissements - La hausse du Yen par rapport au dollar, à la suite du "Nixon shock", a accentué cette tendance.

Or, jusqu'en 1971, la tendance des investissements manufacturiers dans les pays peu industrialisés, et des investissements pour la création de points de vente dans les pays industrialisés, à cause de la main-d'oeuvre relativement coûteuse par rapport au Japon, s'est poursuivie.

De 1972 à 1973, on a assisté à une diminution de l'écart des coûts de main-d'oeuvre entre le Japon et les pays occidentaux,due à la hausse du Yen, et l'implantation des usines s'en est trouvée accrue par rapport à la période précédente, en particulier aux Etats-Unis.

Le protectionnisme des pays industrialisés, né de l'excédent extrême de la balance commerciale, compte également comme facteur important de cette nouvelle tendance (1).

De 1974 à 1977, la crise pétrolière a entraîné une baisse d'activité économique et une inflation dans le monde entier, ce qui a beaucoup réduit les occasions d'investissements.

Depuis 1978, on note un rétablissement des résultats des entreprises, et un accroissement des investissements dans les pays industrialisés. La vivacité des investissements s'en trouve accentuée.

---

(1) Ueno A. "Nouvelle théorie de l'économie nationale basée sur les investissements à l'étranger : Recherche des conditions pour le succès" (en japonais : Shin Kaigai Tôshi Rikkoku Ron), Tôyô Keizai Shimpôsha, 1980, p. 46.

Fig. 4 Evolution des investissements japonais autorisés à l'étranger

millions de dollars

Donnée	Nombre de cas	Somme
1951-62	961	545
1963	213	126
1964	184	119
1965	197	159
1966	244	227
1967	290	275
1968	369	557
1969	544	665
1970	729	904
1971	904	858
1972	1774	2338
1973	3093	3494
1974	1911	2395
1975	1591	3280
1976	1652	3462
1977	1761	2806
1978	2395	4598
1979	2694	4995
TOTAL	21508	31804

Source: Shûkan Tôyô Keizai'81 Japanese multinational facts and figures, no 4261, le 5 décembre 1980.

c) Secteurs d'investissements

Contrairement à ce qui s'est passé dans le secteur commercial et financier, les investissements dans le secteur manufacturier ont été modestes jusqu'à la crise pétrolière. Dans le total cumulatif des investissements japonais à l'étranger en mars 1972, la part du secteur manufacturier était de 27,5% par rapport à 47,8% dans le secteur tertiaire (1). La part de l'exploitation des ressources naturelles était de 28,7%, au même niveau à peu près que le secteur manufacturier.

---

(1) voir Fig. 5 "Evolution des investissements japonais à l'étranger par secteur d'activité".

Le nationalisme à l'égard des ressources naturelles, accru à la suite de la crise pétrolière, a fait diminuer les investissements dans cette branche. La part du flux d'investissement dans ce secteur, 40,2% en 1972, est tombée à 21,5% en 1977 et à 10,1% seulement en 1978. En revanche, la part manufacturière, qui était de 23% comme flux d'investissement en 1972, s'est élevée à 38,3% en 1977, et à 44,3% en 1978.

Les investissements dans le secteur manufacturier progressent mieux que dans d'autres secteurs. Mais dans le total cumulatif, les investissements manufacturiers restent encore modestes par rapport aux U.S.A. et à la R.F.A(1).

Aux Etats-Unis, la part manufacturière était de 44,2% à la fin de 1978 ; en R.F.A., elle était de 63.1% à la fin de 1977; les deux sont nettement supérieures à la part du Japon, qui était de 34,2% en mars 1979.

La part de l'exploitation des ressources naturelles est de 24,0 %, aux USA, de 12,1% en R.F.A. et de 23,6% au Japon.

La part commerciale est au Japon de 42,2%, par rapport à 31,9% aux U.S.A. et 23,2% au Royaume-Uni.

La tendance générale des investissements japonais montre donc, d'une part l'importance des investissements commerciaux et financiers, d'autre part la faiblesse des investisements manufacturiers.

Cependant, la tendance actuelle des investissements manufacturiers peut modifier le poids des investissements entre secteurs.

---

(1) voir Fig. 6 "Répartition des investissements à l'étranger par pays et par catégorie".

Fig. 5. Evolution des investissements japonais à l'étranger autorisés par secteur d'activité (millions de dollars)

	Manufacture	Exploitation minière	Commerce, Services et autres	Total
(A) 1951-71 Cumulatif	1220 27,5%	1094 24,7%	2120 47,8%	4435 100,0%
1972 (flux)	525 22,5%	939 40,2%	874 37,4%	2338 100,0%
1973 (flux)	1496 42,8%	609 17,4%	1389 39,8%	3494 100,0%
1974 (flux)	874 36,5%	794 33,2%	727 30,4%	2395 100,0%
1975 (flux)	924 28,2%	771 23,5%	1584 48,3%	3280 100,0%
1976 (flux)	1025 29,6%	1059 30,6%	1378 39,8%	3462 100,0%
1977 (flux)	1074 38,3%	602 21,5%	1130 40,3%	2806 100,0%
1978 (flux)	2038 44,3%	461 10,1%	2099 45,7%	4598 100,0%
1979 (flux)	1698 33,9%	1012 20,3%	2291 45,9%	4995 100,0%
(B) 1980 (mars)	10867 34,2%	13594 42,7%	7343 23,1%	31804 100,0%

Source: Nouvelle théorie de pays basés sur les investissements à l'étranger, p. 48. Bulletin de l'Institut de recherche sur les investissements à l'étranger, Vol. 6, n° 9. (Kaigai Tôshi Kenkyûsho Hô) sept. 1980.

6 Répartition des investissements à l'étranger par pays et par branche

(1) pourcentage

	Japon mars 1980	U.S.A. fin 1978	R.F.A. juin 1979
manufactures	34,2	44,2	63,1
exploitation minière	23,6	24,0	12,1
commerce finances et autres	42,2	31,9	23,2
somme cumulative	31.804 millions de dollars	168.081 millions de dollars	61.562 millions de D.M.

Source : Livre Blanc du Commerce Extérieur et d'Industrie 1980, p 199.

d) Répartition géographique

Les investissements japonais se distinguent aussi par leur répartition géographique.

Trois pays : les U.S.A., le Royaume-Uni, la R.F.A. investissent surtout dans les pays industrialisés (2): U.S.A. : 72,0%, Royaume-Uni : 77%, R.F.A.: 71,5%, tandis que les investissements japonais en Europe et en Amérique du Nord sont seulement de 38%.

Dans les pays en voie de développement, la part des U.S.A. est de 24,1%, celle du Royaume-Uni est de 21,1% et celle de la R.F.A. est de 28,5%, tandis que les

---

(1) A cause de la différence du calcul ou catégorisation de chaque pays, on ne peut pas faire une comparaison stricte.

(2) voir Fig. 7 "Répartition géographique des investissements directs à l'étranger par pays"

investissements japonais en Asie dépassent déjà ce niveau : elle est de 27,2% (1). Si l'on y ajoute l'Amérique Latine et le Moyen-Orient, tout en exceptant l'Océanie et l'Afrique, elle atteint 51,3%.

Nous voyons ainsi clairement que les investissements japonais sont orientés vers les pays en voie de développement, alors que les trois pays occidentaux cités investissent plutôt dans les pays industrialisés.

Les caractéristiques des investissements japonais selon les régions sont les suivantes :

En Europe, les secteurs minier et financier sont importants. En Amérique du Nord, c'est le secteur chimique. Dans les autres régions, comme l'Amérique Latine, l'Asie, l'Afrique et l'Océanie, les parts de l'exploitation des ressources naturelles comme les secteurs forestier, de la pêche, minier, occupent une grande place.

Fig.7 Répartition géographique des investissements directs à l'étranger par pays

pourcentage

	Japon fin 1980	U.S.A. fin 1978	R.F.A. fin 1979
pays industrialisés	42.2	72.0	71.5
pays en voie de développement	58.5	24.1	28.5
pays socialistes	0.5	4.1	0.1

Source : Livre Blanc du Commerce Extérieur et d'Industrie 1980 p. 199

(1) voir Fig. 8 "Investissements directs japonais à l'étranger par secteur et par région".

Fig. 8. Investissements directs japonais à l'étranger (cumulatifs), fin mars 1980

Somme: millions de dollars

Secteurs d'activité	Amérique du Nord			Amérique Latine			Asie		
	Nombre de cas	%	Somme	Nombre de cas	%	Somme	Nombre de cas	%	Somme
Produits alimentaires	193	2,5	180	80	3,3	120	247	3,4	139
Textiles	93	1,2	167	120	4,9	339	525	7,2	870
Bois et pâtes	44	0,6	269	37	1,5	188	213	2,9	132
Produits chimiques	79	1,0	230	95	3,9	481	448	6,1	528
Sidérurgie, Métaux non ferreux	47	0,6	323	74	3,0	667	391	5,3	732
Machines	159	2,1	189	95	3,9	225	424	5,8	242
Machines électriques	174	2,3	495	90	3,7	195	732	10,0	473
Matériel de transport	22	0,3	71	30	1,2	292	137	1,9	238
Autres	180	2,3	105	89	3,6	75	829	11,3	492
Total	991	12,9	2,030	710	28,9	2,583	3,946	53,9	3,847
Agriculture, Sylviculture	101	1,3	174	120	4,9	124	273	3,7	203
Pêche	54	0,7	64	59	2,4	59	115	1,6	56
Mines	136	1,8	469	114	4,6	1,176	152	2,1	815
Construction	110	1,4	109	59	2,4	134	192	2,6	65
Commerce	2,982	38,6	3,034	379	15,4	386	1,227	16,8	331
Finance, Assurances	79	1,0	733	75	3,1	294	150	2,6	237
Autres	1,219	15,8	1,100	813	33,1	799	715	9,8	988
Immobilier/Opérations Directes	1,823	23,6	419	90	3,7	19	137	1,9	25
Succursales	222	2,9	71	39	1,6	8	411	5,6	77
Total Général	7,717	100.0	8,202	2,458	100,0	5,580	7,318	100,0	8,643

Source : Bulletin de l'Institut de Recherche sur les investissements à l'étranger, Vol. 6, n° 9. (En japonais : Kaigai Tôshi Kenkyusho Hô), 1980, Septembre.

Fig. 8 (suite)

Moyen-Orient			Europe			Afrique			Océanie			Total		
Nombre de cas	%	Somme	Nombre de cas	%	Somme	Nombre de cas	%	Somme	Nombre de cas	%	Somme	Nombre de cas	%	Somme
1	0,5	0	27	1,3	42	28	4,2	8	36	3,7	44	612	1,7	532
3	1,4	4	45	2,1	126	44	6,7	34	8	0,8	5	838	4,9	1,546
–	–	–	–	–	–	1	0,2	0	33	3,4	91	328	2,1	680
20	9,0	865	51	2,4	96	6	0,9	14	17	1,7	98	716	7,3	2,312
9	4,1	43	200	9,3	107	20	3,0	17	24	2,5	236	765	6,7	2,127
6	2,7	10	57	2,6	104	–	–	–	13	1,3	20	754	2,5	792
5	2,3	10	40	1,9	72	5	0,8	4	10	1,0	20	1,056	4,0	1,270
5	2,3	4	11	0,5	53	2	0,3	3	10	1,0	142	217	2,5	803
16	7,2	39	69	3,2	82	8	1,2	6	17	1,7	8	1,208	2,5	805
65	29,3	975	500	23,2	683	114	17,3	86	168	17,2	664	6,494	34,2	10,867
3	1,4	2	2	0,1	0	10	1,5	6	109	11,2	61	618	1,8	570
5	2,3	1	4	0,2	2	63	9,6	46	84	8,6	39	384	0,8	267
9	4,1	39	9	0,4	859	86	13,1	460	90	9,2	689	596	20,5	6,506
28	12,6	9	11	0,5	11	10	1,5	19	11	1,1	11	421	1,1	359
36	16,2	8	949	44,0	658	19	2,9	2	243	24,9	193	5,385	14,5	4,612
13	5,9	25	121	5,6	704	11	1,7	2	26	2,7	51	475	6,4	2,046
30	13,5	76	258	12,0	878	318	48,3	682	180	18,4	360	3,583	15,4	4,883
2	0,9	370	161	7,5	31	18	2,7	2	58	5,9	6	2,289	2,7	871
31	14,0	596	143	6,6	67	10	1,5	1	7	0,7	4	863	2,6	823
222	100.0	2,101	2,158	100,0	3,893	659	100,0	1,306	976	100,0	2,078	21,508	100,0	31,804

Nous voyons dans le tableau plus haut qu'en Europe les Japonais investissent 12,2% du total des investissements dans le monde. Nous allons voir maintenant la répartition en Europe.

Si l'on considère le total cumulatif de 1951-1979, les investissements japonais en France se situent à la troisième place en Europe (7,4%), derrière le Royaume-Uni (46,7%) et la R.F.A. (9,8%) (1).

Cependant les tendances récentes montrent que l'importance de la France baisse en Europe. En 1979, la France est devenue le cinquième pays d'Europe (en excluant l'U.R.S.S.) pour les investissements japonais. En 1978, elle était encore à la 4ème place.

Pourtant cela ne signifie pas un recul des Japonais en France : le nombre d'entreprises enregistrées à la Chambre de Commerce japonaise de Paris a augmenté de 94 en 1978 jusqu'à 118 en 1981.

---

(1) Kaigai Tôshi KenkyÛsho HÔ (Bulletin de l'Institut de recherche sur les investissements à l'étranger). Vol. 6 n° 9. septembre 1979.

B. INVESTISSEMENTS JAPONAIS EN FRANCE
COMPARAISON AVEC LES U.S.A., LE ROYAUME-UNI, L'ALLEMAGNE ET LA FRANCE

a) Situation des investissements japonais dans les quatre pays

Les investissements cumulatifs de 1951-1979 sont les suivants :

Fig. 9 Les investissements japonais dans les quatre pays 1951-1979 (cumulatifs)

	Montant	Part du total	Part des autres/ /part /française
U.S.A.	7.394	23,2%	25,8
Roy.-Uni	1.823	5,7	6,3
R.F.A.	387	1,2	1,3
France	300	0,9	1

Source : Kaigai: Tôshi Kenkyû sho Hô, op. cit.

Parmi ces quatre pays, les investissements aux U.S.A. dominent incontestablement : 23,2% du total, et 25,8 fois plus qu'en France, 6,3 fois qu'au Royaume-Uni.

En France, les Japonais ont investi 300 millions de dollars contre 7.394 millions aux U.S.A., 1.823 au Royaume-Uni, et 387 en R.F.A.

Selon une tendance récente qui s'accentue d'ailleurs, les investissements aux U.S.A. continuent à être les premiers. En 1978, 27,9%, et en 1979, 26,9%, ce qui est supérieur au taux cumulatif 1951-1979 : 23,2%.

En ce qui concerne le nombre des cas d'investissements nouveaux, les U.S.A. restent en tête : en 1978, 45 cas, et en 1980, 48 cas (1).

---

(1) Shûkan Tôyô Keizai, Japanese multinational facts and figures, nº 4261, le 5 décembre 1980, p. 12.

Les investissements japonais sont 5 fois moins importants en R.F.A. qu'au Royaume-Uni selon le taux cumulatif, mais ils ont augmenté récemment : 0,9% en 1978, et en 1980 1,9% du total sont investis ce qui est supérieur au taux cumulatif 1,2%.

Les Japonais investissent plus modestement en France : 0,9% comme taux cumulatif, 0,8% en 1978 et 1979. Si l'on se réfère au nombre de cas d'investissements en 1978, la France n'apparaît pas parmi les vingt premiers pays. En 1979, on trouve cinq cas.

Lorsqu'on examine la somme unitaire des investissements, on a dans le cas anglais 3.095 milliers de dollars, ce qui représente trois fois (1) plus qu'aux Etats-Unis (1.016 milliers de dollars). Dans les cas allemand et français, on a respectivement 930 mille dollars et 798 mille dollars. Or, durant les deux années 1978 et 1979, la somme unitaire au Royaume-Uni ne représente que 711 mille dollars.

L'importance des investissements diminue au Royaume-Uni. En 1978 et 1979, les Japonais y ont investi seulement 1,4% et 1,3% du total des investissements, ce qui est nettement inférieur au taux cumulatif de 5,7%.

Fig. 10. Somme unitaire des investissements japonais à l'étranger

Somme totale : millions de dollars
Somme unitaire : milliers de dollars

	1978 - 1979			1951 - 1979		
		somme totale	somme unitaire		somme totale	somme unitaire
U.S.A.	2.187	2.627	1.201	7.275	7.394	1.016
Royaume-Uni	187	133	711	387	1.823	3.095
R.F.A.	75	135	1.800	1.823	387	930
France	135	79	585	376	300	798

Source : Shûkan Tôyô Kaizai : op. cit. p. 552.

(1) voir Fig. 10. Somme unitaire des investissements japonais à l'étranger.

Cela montre qu'auparavant les Japonais ont investi de grandes sommes en Angleterre. Le nombre des filiales financières et bancaires existant en Angleterre - 44 contre 4 en France et 6 en R.F.A. (1), laisse supposer que l'écart entre le Royaume-Uni et les deux autres pays d'Europe est dû aux investissements bancaires, la somme unitaire des investissements bancaires étant très importante.

L'étude de l'"Oriental Economist" montre aussi le nombre croissant des entreprises dans les quatre pays. Le nombre des entreprises qui se sont retirées est de 10 seulement, alors que celui des entreprises qui se sont mises à investir est de 80, ces deux chiffres valant pour l'année 1980.

Fig. 11 Nombre d'investissements dans les quatre pays

	Nombre d'entreprises ayant investi		Nombre d'entreprises s'étant retirées
	1978	1980	1980
U.S.A.	45	48	6
Royaume-Uni	15	11	2
R.F.A.	7	16	1
France	-	5	1
		80	10

Source : Shûkan Tôyô Kaizai : op. cit., p. 12

(1) Ces nombres sont tirés de la liste de Shûkan Tôyô Keizai : op. cit.

Nombre de filiales japonaises

Nous avons établi un tableau des filiales japonaises à partir de la liste de l'"Oriental Economist", afin de comparer la présence en nombre des firmes japonaises dans les différents pays (1).

Fig. 12 Nombre de filiales japonaises (+ de 50 personnes, capital japonais 50 % ou plus)

	U.S.A.	U.K.	R.F.A.	France
50 - 99	65	8	12	6
100 - 499	93	16	21	5
plus de 500	32	0	0	1
total	190	24	33	12
totalité des firmes dans la liste "Oriental Economist"	(-)	(166)	(134)	(88)

Nous n'avons ici tenu compte que du nombre d'entreprises employant au moins 50 personnes, et dont la part du capital japonais est de l'ordre de 50% ou plus.

Les entreprises n'ayant pas répondu à au moins une de ces deux conditions ne sont pas comptabilisées dans ce tableau, bien qu'elles soient supposées y satisfaire vraisemblablement.

Un nombre d'employés au moins égal à cinquante étant, en France, la condition exigée pour que puisse être créé un Comité d'Entreprise, ce nombre fut notre référence pour le choix des entreprises qui devraient avoir besoin d'une politique du personnel formelle.

---

(1) Shûkan Tôyô Keizai : op. cit.

La condition "capital japonais 50% ou plus" permet de sélectionner les entreprises qui subissent d'importantes influences japonaises.

Le nombre des entreprises japonaises rassemblant plus de cinquante personnes est encore très limité : 190 aux U.S.A., 33 en R.F.A., 24 au Royaume-Uni et seulement 12 en France. Le nombre d'entreprises ayant plus de 500 personnes est seulement de 12 aux U.S.A. et 1 en France.

Parmi les entreprises satisfaisant aux deux conditions ci-dessus énoncées, la part des manufacturiers est la plus importante aux U.S.A., soit 40% du nombre total (1). Ils sont suivis par les firmes d'unités de distribution manufacturière : 27,9%. Par contre, en Europe, la part des unités de distribution manufacturière vient dans les trois pays en tête : 66,7% au Royaume-Uni, 60,6% en R.F.A. et 33,3% en France.

Fig. 13 Répartition des filiales japonaises par secteur d'activité

	U.S.A.	%	Roy-Uni	%	R.F.A.	%	France	%
Manufactures	76	40%	3	12,5	4	12,1	2	16,7
Distribution	53	27,9	16	66,7	20	60,6	4	33,
Commerce	16	8,4	2	8,3	7	21,2	3	25
Finance	11	5,8	0	0	0	0	0	0
Transport	5	2,6	0	0	0	0	0	0
Autres	29	15,2	3	12,5	2	6,1	3	25
	190		24		33		12	

En France, le nombre d'entreprises est en progression de même que dans les autres pays. Le nombre des entreprises enregistrées à la Chambre de Commerce Japonaise de Paris, de 86 en 1978, est passé à 116 en 1981 (2).

---

(1) voir Fig. 13 Répartition des filiales japonaises par secteur d'activité.
(2) voir Fig. 14 Nombre d'entreprises japonaises inscrites à la Chambre de Commerce Japonaise de Paris.

Les plus nombreuses sont des unités de vente ou des bureaux de représentation des manufacturiers, soit 40 entreprises manufacturières, et 46 si l'on compte celles qui fabriquent en France. On en compte 20 dans le secteur commercial ; 18 dans les services, 17 dans le secteur financier, 15 dans les grands magasins.

Comme nous l'avons déjà évoqué au début de ce chapitre, l'historique des filiales japonaises date de peu. La plupart des entreprises ont été établies seulement après 1972.

Fig. 14 Nombre d'entreprises japonaises inscrites à la Chambre de Commerce Japonaise de Paris

	1978	1979	1980	1981
Commerce	17	19	19	20
Grands magasins (1)	9	12	13	15
Manufacture	30	36	43	46
Finance	14	16	17	17
Services	16	17	17	18
Autres que les entreprises	8	9	11	11
Total	94	109	120	127

b) Tendances récentes des investissements japonais dans ces quatre pays

Aux U.S.A. La part du Japon est passée de 6,5% à la fin de 1978 à 6,6% à la fin de 1979. Faisant de ce pays le 6ème investisseur avant la Suisse. Le stock japonais est de 3.441 millions de dollars par rapport au total du stock étranger, qui est de 52,260 millions de dollars (2).

---

(1) Il ne s'agit pas de grands magasins en France, mais des boutiques ou bureaux d'achat ouverts par les grands magasins japonais.

(2) voir Fig. 15 "Evolution des investissements étrangers aux U.S.A.".

Les investissements sur la production vont s'accroissant. Leur part, qui était de 13,8% de 1951 à 1972, est passée à 23,4% de 1973 à 1977, et a atteint 32,1% en 1979 (1) ce qui est un taux presque égal à celui des investissements dans le secteur commercial.

Fig. 15 Evaluation des investissements étrangers aux U.S.A

millions de dollars

	fin 1960	fin 1970	fin 1972	fin 1978	fin 1979	part. (%) fin 1979
tous les pays	6.910	13.270	34.595	42.471	52.260	100.0
Pays-Bas	947	2.151	7.830	10.078	12.462	23.8
Royaume-Uni	2.248	4.127	6.397	7.638	9.391	18.0
Canada	1.934	3.117	5.650	6.180	6.974	13.3
R.F.A.	n.a.	680	2.529	3.654	5.004	9.6
Japon	n.a.	229	1.755	2.749	3.441	6.6
Suisse	773	1.545	2.651	2.879	3.290	6.3

Source : Livre Blanc du Marché Extérieur, Tome Investissement 1981 p. 42.

Au Royaume-Uni, on peut difficilement se rendre comte de la place occupée par le Japon à partir des statistiques disponibles. Par rapport aux U.S.A., l'importance des investissements dans la manufacture est faible. Pourtant, vingt-deux firmes (2) fabriquent actuellement sur place. C'est le nombre le plus important pour l'Europe.

Sony, Matsushita et Mitsubishi ont créé leurs entreprises avec un capital à 100% japonais, tandis que Hitachi et Toshiba ont créé récemment des Joint Ventures avec respectivement, G.E.C. et Rank, et des participations de 50% et 30%.

---

(1) Livre Blanc du Marché Extérieur : Tome Investissements 1981, p. 50.

(2) Libre Blanc du Marché Extérieur op. cit., p. 130

Les investissements effectués par des firmes de taille moyenne au Japon, telles que Nittan, Driwa Seiko, Nichieki-Antena, constituent l'une des caractéristiques des investissements japonais en Europe, dans la manufacture.

Les investissements à caractère coopératif industriel commençaient à apparaître. NEC a décidé la production de IC, qui est le transfert d'une technologie poussée. Honda a conclu un accord avec British Leiland pour la production sous licence. Rolls Royce et trois firmes japonaises vont coopérer pour la recherche sur les réacteurs d'avions.

Fig. 16 Investissements étrangers nets, au Royaume-Uni (1)

millions de Livres

	1976	1977	1978
tous les pays	717,9	1.257,0	1.240,5
France	79,0	129,9	138,3
R.F.A.	33,9	37,5	69,3
Irlande	37,9	25,1	23,1
Italie	11,1	12,9	-3,7
Pays-Bas	-30,8	57,5	11,0
Suède	37,4	50,8	13,9
Suisse	7,6	104,2	72,1
U.S.A.	497,5	593,9	731,5
Canada	-29,9	52,9	55,6
Australie	22,9	12,5	-5,7
Japon	-13.8	92,7	-20,3
Afrique du Sud	-22.4	54,0	36,9

(1) L'investissement dans le secteur pétrolier est exact

Source : Journal Officiel (le 13 février 1981) p. 134.

En R.F.A., le Japon est à la 8ème place après l'Iran. Le total cumulatif en 1980 est de 1.300 millions de D.M. Le nombre de manufactures est faible (1) : 7, dont 2 ne font que du montage. Cependant, pour le développement des collectivités locales plusieurs villes attendent les investissements japonais. Hitachi a récemment décidé la création d'une usine de fabrication de I.C. ; le gouvernement allemand aurait par ailleurs demandé l'implantation d'usines pour la fabrication d'appareils électroniques et de "semi-conducteurs", pour équilibrer la balance commerciale.

Fig. 17 Investissements étrangers en R.F.A.

millions de DM

	1977	1978	1979
Total	3.734,6	4.073,2	1.916,4
U.S.A.	1.155,9	874,0	216,4
Suisse	700,8	375,9	256,8
Pays-Bas	467,8	- 8,4	358,2
Royaume-Uni	361,9	721,3	363,0
France	305,6	274,7	86,9
Belgique-Luxembourg	245,1	312,7	225,7
Japon	135,0	94,3	89,2
Suède	34,3	152,5	53,9
Canada	28,8	- 7,7	12,7
Italie	66,5	- 1,9	46,2
OPEP	104,6	988,9	52,8
Pays de l'Est	25,0	2,8	12,4
Autres	103,3	294,1	142,2

Investissements nets sauf le remboursement des prêts, la liquidation, la cession et le virement.
Source : Livre Blanc du Marché Extérieur : Tome Investissements 1981 p. 126

(1) Livre Blanc du Marché Extérieur p. 127.

En France, les investissements japonais dans la manufacture sont restreints, de même qu'en R.F.A.. Les entreprises qui investissent sont actuellement : Yoshida, Ajinomoto, Pentel, Three Bond, Dainippon ink, Sony. La taille de ces usines est encore modeste en France. Elles ont toutes un capital à 100% japonais ou presque, exepté Ajinomoto qui a créé une Joint Venture de 50% avec Orsan.
Pentel a récemment élargi sa capacité de production, Sony a commencé la production des cassettes à Bayonne, Tôyô Kôki a établi une Joint Venture avec Sommer, Shiseido a créé une Joint Venture pour la fabrication future.

Ainsi, la balance commerciale excédentaire pour le Japon et le taux élevé du chômage en France, ont conduit la France, de même que les autres pays, à restreindre la création de filiales japonaises destinées à l'importation ou la vente des produits japonais.

Malgré l'attitude réticente du gouvernement français vis-à-vis des investissements étrangers, les futurs investissements seront orientés vers la production plutôt que vers l'importation ou la vente (1).

Fig. 18 Investissements directs étrangers en France

en millions de francs

	1978	1979
Total	15,758	16,907
C.E.E.	9,129	9,762
U.S.A.	2,301	2,205
Canada	28	36
Autres pays OCDE	2,882	3,260
	%	U.S.A.
Canada	28	36
Autres pays OCDE	2,882	3,260
Pays de l'Est	12	44
Amérique Latine	220	380
Organismes Internationaux	15	18
Autres pays	1,051	1,204
Pays d'Outre-Mer	120	178

Source : Balance des Paiements en annexe 1978,1979; Ministère de l'Economie.

(1) Livre Blanc du Marché Extérieur pp. 132-133.

CONCLUSION

C'est depuis une date assez récente que les entreprises japonaises se sont mises à s'installer à l'étranger, essentiellement dans les pays industrialisés. L'implantation dans ces pays s'est faite sous forme d'installation de firmes commerciales ensuite de manufacturiers ne fabriquant pas sur place et s'occupant uniquement de la vente des produits finis.

Cependant la balance commerciale, excédentaire en faveur du Japon, entraîne actuellement le protectionnisme des U.S.A. et des pays européens. A la suite de la hausse du yen, le coût de la main-d'oeuvre baisse dans les pays industrialisés relativement aux précédentes périodes.

Les Japonais commencent à fabriquer sur place.
Aux U.S.A., les investissements pour la fabrication ont déjà dépassé ceux de la distribution. En Europe, cette part devient de plus en plus importante, bien qu'elle n'atteigne pas encore la part de la distribution.

Deux catégories de firmes devront donc être étudiées pour examiner la transférabilité du management japonais.

La première catégorie est constituée de firmes commerciales, financières ou de services, qui ont des expériences relativement longues à l'étranger. Leur travail repose essentiellement sur la transformation des informations. Le niveau d'éducation y est relativement élevé.

La deuxième catégorie est constituée de firmes manufacturières. Leur travail repose esentiellement sur la transformation des matières premières et le transport. Le niveau d'éducation y est relativement bas par rapport à la première catégorie.

Leur présence en Europe est assez récente. Elles subissent actuellement des pressions pour changer de politique : passer de la distribution à la production.

Les méthodes de management de ces deux catégories de firmes, ont fait leurs preuves au Japon : on constate leur souplesse d'adaptation au changement rapide des circonstances économiques, le niveau de qualité atteint et le coût peu élevé de la production.

Leur taille reste encore modeste, mais les manufacturiers japonais commencent à fabriquer en Europe. Nous avons donc actuellement, toutes les catégories de firmes.

Nous allons examiner les méthodes de management pratiquées dans chacune d'elles.

II MANAGEMENT JAPONAIS ET FACTEURS SOCIO-CULTURELS

A. Caractéristiques du management japonais

Depuis la publication de l'ouvrage d'Abegglen (1), maints auteurs (2) ont ouvert le débat sur les caractéristiques de la gestion japonaise autour de quatre axes :

L'emploi à vie, le système d'ancienneté, le syndicat d'entreprise, et les avantages en nature.

Cependant, si nous portons trop d'attention aux systèmes dits "hard", nous risquons de perdre de vue l'essentiel. Et nous voulons éviter de faire un bilan d'ensemble du management japonais fondé sur les avantages et les inconvénients de ses éléments constitutifs. Ces éléments ne peuvent en effet aboutir à une certaine efficacité que dans l'ensemble du système.

De plus, les effets d'une mesure varient suivant les cultures dans lesquelles elle s'inscrit. Il convient donc d'essayer de saisir la finalité de tout un système dans la culture japonaise, en ne négligeant cependant pas les conjonctures sociales et économiques qui l'ont élaboré.

a) Aspects du système d'information

Si nous concentrons notre attention sur l'utilité des quatre systèmes ci-dessus mentionnés ou d'autres pratiques, telles que l'accent mis sur le côté humain, le recrutement des jeunes, la formation interne,

---

(1) The Japanese Factory, Glencoe Ill. Free Press 1958.

(2) Pour ne citer que les principaux auteurs, Ballon R.J. "The Japanese Employee" Sophia University, Tokyo 1969 Cole RE. "Work mobility, and participation: a comparative study of American and Japanese industry". Berkeley, Calif. University of California Press 1979.
Dore R.P., British factory - Japanese factory "Berkeley University of California Press, 1973.
Yoshino M.Y., "Japan's managerial system: tradition and innovation", Massachusetts Institute of Technology, 1968.

la rotation de postes, la mobilité verticale, ou l'organisation du travail en équipes, un objectif émerge : c'est l'optimisation et la combinaison des compétences situées à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, par l'intégration maximale du personnel dans la marche de l'entreprise, et notamment du personnel subalterne.

Lorsque nous comparons la gestion japonaise à la gestion occidentale, la différence apparaît surtout à un niveau relativement bas de l'échelle hiérarchique. Le personnel japonais situé à un niveau hiérarchique inférieur semble être plus intégré à la marche générale de l'entreprise que son homologue occidental (1).

L'autre différence apparaît dans la concertation des différents acteurs de l'entreprise. L'exigence de consensus paraît être plus forte dans l'entreprise japonaise que dans l'entreprise occidentale (2).

Il semble que le consensus puisse être atteint sans que les négociations aient nécessité une perte excessive de temps. Et la mise en oeuvre sera plus efficace dans l'entreprise japonaise.

La politique de recrutement des jeunes et de leur formation à l'intérieur de l'entreprise permet de leur assurer des connaissances et des techniques plus adéquates par rapport à celles qu'ils auraient pu acquérir dans des établissements extérieurs ou dans d'autres entreprises. Il y a donc ici une optimisation des compétences du personnel, d'une part, et une diminution des causes de conflits nées des différences de formation d'autre part.

La politique de promotion à l'ancienneté ayant pour résultat la mobilité verticale du personnel, réduit la distance psychologique entre les niveaux hiérarchiques (3). Cette distance est une des causes de la coupure de la communication.

---

(1) Comme le montre le mouvement de plus d'un million de cercles de qualité dont l'initiative est prise par les ouvriers ou les employés non qualifiés.

(2) Comme le montre l'article de Robin R. "Consensus à la Japonaise; itinéraire de l'énergie collective" -Progrès technique n° 21, 2ème trimestre 1981 pp 18-26.

(3) Bien que la chance de promotion varie suivant le niveau des derniers diplômes.

La rotation des postes, systématiquement effectuée pendant la carrière, rend le personnel polyvalent. D'où, chez chacun, la compréhension de la nature des autres postes. Cette compréhension crée un climat favorable aux propositions, par le personnel, de projets déjà assez acceptables par d'autres acteurs de l'entreprise. La compréhension de ces derniers à l'égard de la nature du travail de la personne qui propose, facilite également l'établissement d'un consensus, voire d'un compromis dans l'entreprise.

Le fait que l'on mette l'accent sur les relations humaines rend plus aisé l'échange des informations et la concertation entre les différents acteurs - les relations maintenues même en dehors du travail donnent l'occasion d'échanger des opinions sur la structure de pouvoir officieuse, ou la personnalité des collègues. Ce qui s'avère d'autant plus important lorsque la négociation est nécessaire dans la structure d'organisation de l'entreprise.

Les avantages en nature tels que les maisons de loisirs, les logements de fonction au loyer très faible, les activités culturelles ou sportives, créent un esprit communautaire entre les membres de l'entreprise, en dehors des relations professionnelles. Ceci renforce les relations humaines.

Le "syndicat maison", que l'entreprise souhaite maintenir, permet d'éviter qu'un fossé impossible à combler ne se creuse entre employés et employeurs.

Pourtant, toutes ces mesures, qui facilitent l'optimisation des compétences et leur combinaison verticale et horizontale dans l'entreprise, ne prennent un sens que lorsque la stabilité du personnel a atteint un certain niveau.

Car sans une politique de l'emploi à long terme, la formation qui se traduit par une augmentation de la compétence du personnel n'est pas rentable. La rotation de poste devient impossible lorsqu'on considère le temps nécessaire pour s'habituer à un nouveau poste. Si l'emploi est à court terme, la rotation de poste n'engendre que le gaspillage de temps.

Dans la même logique, la mobilité verticale se trouvera empêchée. Les relations humaines, non plus, ne peuvent s'établir de façon satisfaisante.

Nous pouvons donc considérer que l'emploi à long terme est le pivot de la gestion japonaise.

b) Système d'information et théorie bureaucratique

Nous avons antérieurement évoqué l'efficacité du système japonais quant à la combinaison des compétences situées à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Nous examinerons ici, à partir de la théorie du dysfonctionnement bureaucratique de Crozier (1), développant les anciennes théories du dysfonctionnement bureaucratique de Merton (2), Gouldner et Selznik, les facteurs de l'empêchement de la combinaison des compétences dans l'organisation. Il considère six facteurs (3): le jeu d'évitement, les règles impersonnelles, la centralisation du pouvoir de décision, la stratification, la pression du groupe, et le pouvoir parallèle.

---

(1) Crozier M., "Le phénomène bureaucratique". Paris Ed. du Seuil 1971.
(2) Merton R.K., "Reader in Bureaucracy", New York, Free Press of Glencoe, 1952. Gouldner S.W. "Patterns of Industrial Bureaucracy" Glencoe Ill. Free Press, 1954.
Selznik P. "TVA and the Gross Roots", Berkeley, University of California Press 1949.
(3) Crozier M. op. cit. pp. 247-254.
Crozier M. "Où va l'administration française ?" Paris Ed. d'Organisations 1974. pp. 16-19.

Le jeu d'évitement empêche d'assumer l'initiative et la coopération. Les règles impersonnelles, qui sont le résultat du jeu d'évitement, limitent la mobilité de l'organisation. La centralisation du pouvoir de décision ne permet pas d'exploiter les compétences situées en bas de la hiérarchie. La stratification et la pression du groupe ne permettent pas les échanges d'informations entre les strates et les groupes de travail. Le pouvoir parallèle exercé par les subalternes pour maintenir l'état de la négociation avec les supérieurs empêche de révéler également leurs compétences.

C'est ainsi que Crozier explique les facteurs qui freinent la mobilisation et la combinaison des compétences dans l'organisation bureaucratique française.

Or, l'organisation japonaise développée bureaucratiquement également, ne subit apparemment pas les mêmes effets que l'organisation française.

La tendance à éviter les conflits ou à se défendre existe dans l'organisation japonaise. Cependant, la responsabilité individuelle étant diluée dans l'organisation, la punition en cas de perte n'affectera pas un individu, ce qui favorise l'initiative.

Les règles de l'organisation japonaise ne visent pas à être strictement appliquées. Elles le sont au contraire avec beaucoup de souplesse. Dans bien des cas, elles ne constituent que de simples références. Elles ne possèdent pas ce caractère restrictif qui empêcherait l'initiative des membres de l'organisation.

La stratification est atténuée par le système d'ancienneté. L'affectation des jeunes, futurs cadres, à des postes inférieurs au stade initial, et la chance de promotion offerte aux subalternes diminuent la distance entre les strates dans l'organisation.

La rotation des postes, en produisant des polyvalents, diminue la force de négociation d'un groupe, ce qui favorise l'apport des informations gardées dans le groupe.

Le pouvoir parallèle des subalternes n'est pas aussi fort que dans l'organisation française. En effet, les chances de promotion plus ouvertes évitent la formation d'une strate de subalternes en permettant l'incorporation de leurs travaux par les promus, ce qui diminue leur force de négociation tout en augmentant la transparence de leurs compétences spécifiques.

B. Approche socio-historique

a) type d'organisation

Lorsqu'on essaie de comprendre le type japonais d'organisation on remarque toujours son aspect communautaire. L'entreprise japonaise n'est pas considérée par les Japonais uniquement sur son côté instrumental. L'entreprise est, certes, un instrument qui permet d'assurer à des individus leur survie économique, mais elle est en même temps l'endroit où ils passent une bonne partie de leur vie. Elle est donc organisée en vue de satisfaire les besoins sociaux des individus, en plus de leurs besoins économiques.

C'est la raison pour laquelle l'entreprise japonaise est considérée comme un "Gemeinschaft" selon la classification de F. Tönnies (1). Selon la classification des organisations de Etzioni (2) qui distingue l'organisation coercitive, l'organisation normative et l'organisation utilitaire, l'entreprise japonaise a un caractère normatif, tandis que l'entreprise occidentale reste souvent utilitaire.

La portée du contrôle dépasse souvent le cadre de l'entreprise, et se prolonge souvent en dehors de celle-ci. Le mode de direction du personnel est plus expressif qu'instrumental.

---

(1) Tönnies F. Gemeinschaft and Geselschaft, Leipzig, 1935.
(2) Etzioni A, "Modern Organizations" Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall Inc. 1964.

Si l'on considère la structure de l'entreprise japonaise, on voit qu'elle a une structure pyramidale formelle, comme les entreprises occidentales (1). Cependant quand on voit que, pour chaque individu, la responsabilité n'est pas clairement définie, on comprend que la structure de l'entreprise japonaise n'est pas tout à fait inspirée par la théorie classique de l'organisation.

Le développement massif d'un groupe informel tel que le cercle de qualité, qui s'organise en dehors de la structure formelle de l'entreprise, facilite la compréhension du fait que l'entreprise japonaise est le produit d'une inspiration autre que taylorienne. On peut appuyer encore cette affirmation sur l'importance accordée aux stimuli qui ne sont pas pour autant d'ordre économique (2).

Dans ces aspects, l'organisation de l'entreprise est basée plutôt sur l'inspiration de l'Ecole des Relations humaines, développée par Mayo (3).

Cependant l'inspiration de l'Ecole des Relations humaines n'est pas la seule déterminante du système japonais. Il y a aussi des nécessités économiques et sociales qui font que l'on arrive à cet état. Nous allons voir maintenant l'évolution du management japonais depuis le début de l'industrialisation.

b) Evolution du management japonais

Les systèmes fondamentaux du management japonais tels que l'emploi à vie, le système d'ancienneté, le syndicat d'entreprise et les mesures de bienfaisance sont des systèmes en fait récents, bien que les explications culturelles en donnent une image perpétuelle. Ils sont apparus sous leur forme actuelle seulement après la seconde guerre mondiale.

---

(1) Souvent même plus qu'en occident avec la multiplication des titres de directeur, directeur adjoint, directeur de remplacement, sous directeur etc.

(2) Par exemple, la promotion de l'esprit "maison" par le fait de porter les insignes, ou la récompense d'honneur selon l'ancienneté.

(3) Mayo E. "The Human Problems of an Industrial Civilization", New York, The MacMillan Company, 1933.
Mayo E. and Lombard G.F. "Team work and Labour Turnover in the Aircraft Industry of Southern California" Boston 1944.

1) A l'aube de l'industrialisation

L'industrialisation avait commencé à la fin de l'époque Tokugawa et fut reprise par le nouveau gouvernement (Meiji) dans la deuxième moitié du XIXème siècle. Le secteur d'abord touché par l'industrialisation fut celui de l'industrie légère. Les entreprises étaient créées par le gouvernement. Les dirigeants des entreprises étaient d'anciens samouraï, (1) ceux même qui avaient renversé le régime Tokugawa. Ils appliquèrent leur système autoritaire de la famille traditionnelle.

L'emploi des ouvriers n'était pas, en principe, direct ; il passait par les "oyakata" (2) qui avaient leurs propres employés, lesquels étaient des ouvriers qualifiés. La gestion du personnel était confiée aux "Oyakata", le besoin des politiques du personnel n'apparaissait donc pas. Il n'y avait qu'un système de contrat d'entreprise, la rotation du personnel était importante. Une étude des années 1890 montre que la moitié des ouvriers quittaient leur entreprise tous les six mois.

Les compagnies ne se mêlaient pas du bien-être de leurs employés : la nécessité d'améliorer les conditions de travail par des avantages en nature n'apparaissait pas, le surplus nécessaire des travailleurs étant fourni par la campagne.

Aucun trait du management japonais actuel n'est donc le fait de cette période.

---

(1) Ce ne sont pas des samouraï des grandes familles qui étaient des hauts fonctionnaires, mais des samouraï qui occupaient des fonctions relativement modestes.

(2) Yoshino M.Y., "Japan's Managerial System: tradition and innovation" Massachusetts Institute of Technology, 1968. p. 85 de la traduction en japonais.

2) à la fin de l'ère Meiji

L'industrialisation du Japon est entrée à cette époque dans sa deuxième phase, c'est-à-dire dans la phase de l'industrie lourde. Contrairement à l'industrie légère, ce nouveau type d'industrie nécessite un personnel stable, la manipulation de machines exigeant une technique élevée. Les entreprises ont dû par conséquent envisager de fixer les ouvriers qualifiés jadis employés par l'intermédiaire des "oyakata". Le rôle de ces derniers comme instructeurs techniques disparut du fait de l'introduction de la machine.

On vit par ailleurs s'accroître les mouvements ouvriers, et en 1911 la "loi sur les usines" fut votée pour améliorer les conditions de travail.

Les employeurs prirent alors deux mesures pour (1) fixer les travailleurs qualifiés : d'une part, l'intégration des "oyakata" et de leurs employés dans le système de l'entreprise, d'autre part le recrutement des jeunes travailleurs qui venaient de terminer leurs études. On leur offrait la sécurité d'emploi et l'augmentation graduelle du salaire selon l'ancienneté. Des mesures de bienfaisance envers les employés entrèrent également dans les moeurs.

L'idéologie de la "famille-entreprise" se répandit alors. Par analogie avec le système de la grande famille qui existait à cette époque, l'entreprise prôna la morale familiale, mais surtout sur les points suivants : se contenter d'avoir un rôle partiel, se sacrifier pour la famille, obéir pour la continuité (2). On n'insista pas sur la nécessité de l'harmonie sentimentale dans la famille.

Cependant l'application des mesures acquises (emploi à vie, système d'ancienneté, mesures de bienfaisance) fut limitée au minimum nécessaire d'employés, face à la fluctuation économique qui ne permettait pas de faire subir aux entreprises des frais fixes trop élevés. Les

(1) Ono T., "Gestion japonaise et tendance groupiste (en jap. Nihonteki: keiei to Shûdanshikô), Sophia.
Univ. Jôchi Keizai Ronshû, vol. 23 n° 23 mars 1977 pp. 16-17.
(2) Ono T. op. cit. pp. 16-17.

conditions de travail des employés de bureau et des ouvriers étaient encore très différentes de celles connues aujourd'hui. La différence entre le personnel de bureau et le personnel de l'atelier restait grande (1).

3) Après la deuxième guerre mondiale

Le manque d'ouvriers pendant la deuxième guerre mondiale entraînera une nette amélioration de la condition de ces derniers par rapport à celle des employés de bureaux.

Après la guerre on assista à une reprise des mouvements syndicaux- jadis réprimés- dans le climat libéral né de l'échec du régime militaire.

En mai 1949, à travers l'établissement du code du travail et la modification de la loi sur la régulation des relations industrielles, les conventions collectives, la négociation collective et les réunions de discussion de la gestion ont été institutionnalisées. Jusqu'en 1955, de nombreux syndicats furent créés.

La dissolution des "Zaibatsu" (grands groupes de holding companies) en 1947-48, la "loi interdisant la concentration excessive de la force économique", ont permis de distinguer les propriétaires des gestionnaires. Les directeurs généraux sont désormais, en principe, des gestionnaires salariés. La relation entre employé et employeur, qui était jadis fondée sur la grâce octroyée aux employés par l'employeur propriétaire selon la tradition des grandes familles, devient égalitaire. Les membres de la Communauté entrent dans une relation de destin commun, où cadres supérieurs, cadres moyens et non cadres subissent un même destin, commun à celui de l'entreprise, comme s'ils étaient des rameurs embarqués sur le même bateau.

(1) Kumazawa M., "Images des ouvriers japonais" p. 51 (en jap. Nihon no Rôdôha Zô).
Les premiers appelés comme "Shokuïn" étaient payés mensuellement tandis que les derniers appelés comme "Kôin" étaient payés journellement. Les derniers n'avaient pas même le droit de bénéficier des équipements de bienfaisance.

La distinction entre les employés de bureaux et les ouvriers est supprimée au cours de cette période, comme principe de base (1).

A la suite de ces changements, le management japonais prend sa forme actuelle, après l'intégration massive vers 1965 des employés occasionnels qui ne bénéficiaient pas de l'emploi à long terme, du salaire à l'ancienneté, et on assiste au développement du syndicat "closed shop". La croissance constante de la taille des entreprises et la bureaucratisation ont institutionnalisé et stabilisé les deux systèmes. Leur application est devenue quasiment totale, bien que demeure encore une petite frange d'ouvriers qui n'en bénéficient pas. Pendant toute la période depuis la Restauration de Meiji (1868), l'évolution rapide de l'industrialisation n'a pas permis de recréer une communauté en dehors de l'entreprise.

Il convient de ne pas oublier qu'emploi à vie et système d'ancienneté furent rendus possibles par l'accroissement constant de l'économie japonaise.

Synthèse

Nous voyons ici clairement l'élargissement de l'application du système japonais de gestion selon la conjoncture économique : premièrement le passage de l'industrie légère à l'industrie lourde ; deuxièmement l'augmentation du pouvoir de négociation des ouvriers du fait de leur rareté ; troisièmement l'augmentation de la solidarité entre dirigeants et employés, grâce au départ des dirigeants propriétaires ; quatrièmement l'augmentation du pouvoir de négociation des employés, par la syndicalisation.

L'amélioration des conditions de travail et l'intégration du personnel dans le système sont expliqués, mais on ne peut pas expliquer comment l'organisation verticale, ou la responsabilité collective n'entraînent pas l'irresponsabilité.

---

(1) Kumazawa M. op. cit. pp. 66-67.
L'appellation de tous les employés a été unifiée comme "Shaïn". D'autres différences discriminatoires ont été également supprimées pp. 66-67.

Nous avons donc trouvé ici les deux raisons de l'application du système japonais à l'ensemble du personnel :

- La première, c'est la nécessité technologique : la nécessité d'assurer un certain niveau technologique par un noyau de travailleurs qualifiés.

- La deuxième raison, c'est le rapport de force.

Nous avons, par ailleurs, trouvé que le système d'ancienneté et les mesures de bienfaisance étaient des moyens d'augmenter la stabilité du personnel, ce qui est la politique de l'emploi à long terme.

L'intégration maximale du personnel dans la marche de l'entreprise est aussi atteinte. Et, comme on l'a déjà vu, la vie sociale a été intégrée à celle de l'entreprise.

Il nous reste cependant à clarifier la raison pour laquelle le côté communautaire et le côté fonctionnel sont compatibles. Il faut examiner l'aspect culturel de l'entreprise japonaise.

C. Approche ethno-psychanalytique

a) structure verticale du groupe japonais

Nakane Chié (1) voit d'un point de vue anthropologique le phénomène du groupe japonais. Elle analyse le "ié", groupe social fondé sur un lieu de résidence fixe appelé "BA", pouvant être aussi une cellule de production. Le "ié" est originellement la grande famille traditionnelle de communauté villageoise, autonome comme unité de production agricole. Les membres du ié ne sont pas nécessairement liés par un lien de parenté, bien que la plupart des membres soient de la famille du chef de groupe : d'autres éléments peuvent s'y adjoindre.

On retrouve ces conditions dans l'entreprise.

(1) Nakane C. " La société japonaise" Paris Armand Colin 1979.

Chez les Japonais, la conscience de dépendance du "ié" est très forte. Cette conscience dépasse la conscience des classes sociales ou des groupes de métiers. Le lien formé par le "BA", c'est-à-dire le "lieu" ou le "champ" est plus fort que le lien formé par les fonctions (1).

Les Japonais ont tendance à décrire un statut social en se référant à une institution plutôt qu'en indiquant une fonction. Ils diront pour se présenter : "Je suis de Mitsubishi S.A." plutôt que "je suis mécanicien" ou "je suis ingénieur". Ils sont donc plus soucieux du prestige du groupe auquel ils appartiennent plutôt que de la fonction qu'ils exercent. Or l'appartenance à deux groupes étant quasiment impossible, un Japonais appartient en général à un seul groupe de type "ié", qui représente le statut et le prestige (2).

Les relations à l'intérieur du groupe sont essentiellement verticales, du type des relations grands frères-petits frères, ou parfois même parents-enfants s'il s'agit de deux personnes d'âges très différents. Les plus anciens sont appelés "sempai", les moins anciens "kohai". Les "sempai" s'adressent aux "kohai" à l'aide d'un suffixe ajouté au patronyme ("Kun"), tandis que les "kohai" utilisent le suffixe "san" pour s'adresser aux anciens. Aucun suffixe n'est utilisé entre les employés d'un même rang, du même âge, et étant entrés la même année dans l'entreprise, c'est-à-dire entre les "dôryô".

Ainsi Mr. Tanaka est appelé Tanaka-san, Tanaka-kun ou Tanaka tout court selon que son interlocuteur est un kohai, un sempai ou un dôryô.

Ce type de relation nommé "respect des plus âgés" est constamment ressenti par tous les membres de l'organisation, et ponctué chaque fois par un suffixe ou une absence significative de suffixe.

---

(1) Nakane C. op. cit. p. 33.
(2) Nakane C. op. cit. p. 10.

Il faut voir l'origine de ces relations verticales dans l'influence du confucianisme - les relations parents-enfants sont appelées Kô (1). Celles entre aînés et cadets sont appelés CHOYO no JO (2). On retrouve, dans les relations hiérarchiques au sein d'une entreprise, quelque chose d'analogue. Nous voyons donc que les relations hiérarchiques au Japon ne sont pas considérées simplement comme des relations fonctionnelles, mais qu'elles sont largement affectives.

Contrairement à ce qui se passe pour les relations verticales, la formation des relations horizontales - c'est-à-dire des relations entre travailleurs d'un même niveau hiérarchique - n'est pas aussi facilement ni aussi bien élaborée, dans un groupe japonais.

La théorie de Nakane Chié nous permet donc de comprendre que l'intégration massive des relations émotionnelles dans l'organisation du travail n'a pas pour résultat la perturbation de la structure hiérarchique nécessaire - Elle nous fait comprendre que c'est grâce à l'échange émotif entre supérieurs et inférieurs que les communications passent bien dans la ligne hiérarchique. Cependant elle ne nous aide pas à saisir la spécificité de l'entreprise japonaise en ce qui concerne le mouvement ascendant de l'information.

L'absence de liaison horizontale et la notion de BA nous laisse percevoir une des raisons du sentiment de solidarité à l'intérieur de l'entreprise, d'où sans doute la formation d'un syndicat d'entreprise, de préférence à un syndicat idéologique de classe ou de métier nationalement répandu.

Il semble cependant qu'il y ait là une contradiction avec le phénomène de la rotation du personnel. Nous pouvons avancer que la rotation des postes s'effectue justement pour éviter la création de petites factions dans l'entreprise, et créer en plus une unité globale de l'entreprise.

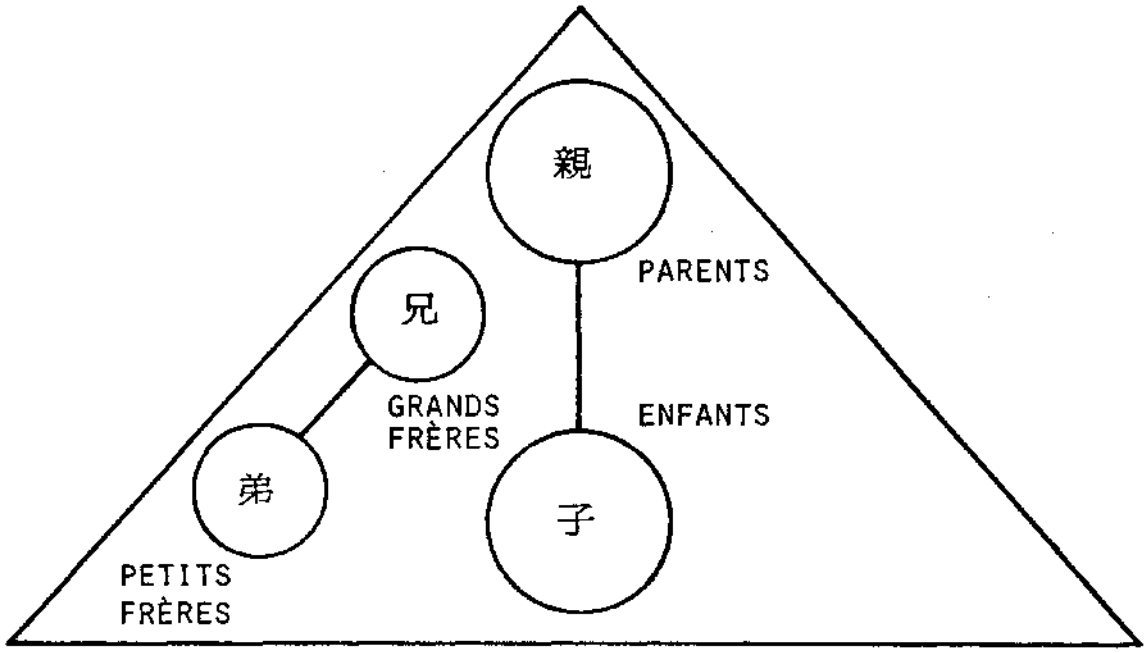
---

(1) cf. fig. 1 "Relation verticale"
(2) cf. fig. 1 "Relation verticale"

Si l'on tient compte du fait que l'établissement des relations affectives prend un temps considérable, on voit que l'emploi à vie est conforme au phénomène du groupe japonais, dans lequel les relations sont basées sur l'émotion. Et l'on peut en dire autant du système d'ancienneté, qui est bien dans la ligne de l'esprit confucianiste qui souffle encore sur la culture japonaise.

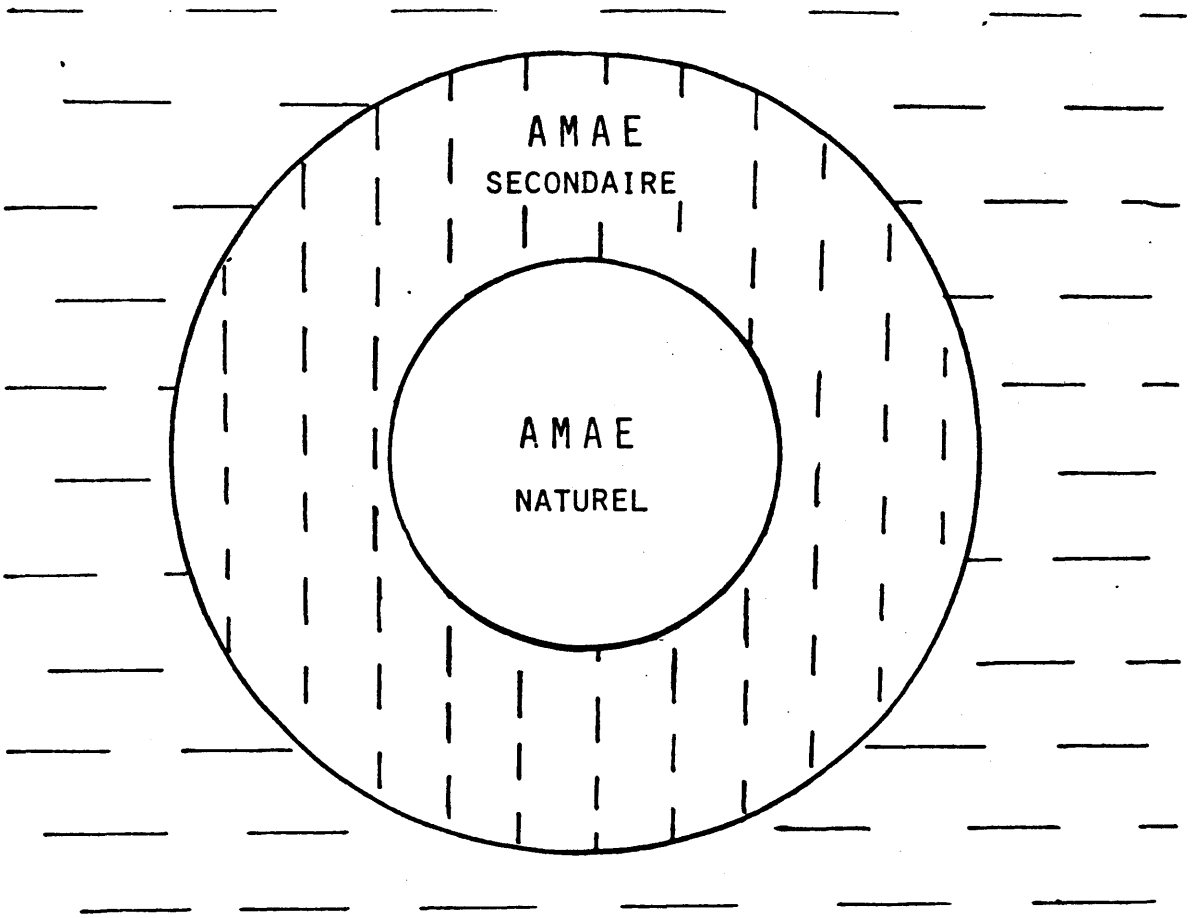
Le système - comme moyen de retenir le personnel dans l'entreprise - a donc bien fonctionné.

Figure 1 RELATION VERTICALE



親　子	OYA - KO	:	PARENTS - ENFANTS
孝	KŌ	:	RESPECT DES PARENTS
兄　弟	KYŌ - DAI	:	GRANDS FRÈRES - PETITS FRÈRES
長幼の序	CHŌYŌ-NO-JO	:	RESPECT DES PLUS ÂGÉS

Figure 2 RELATION EMOTIONNELLE



甘え　AMAE : ESPOIR QUE LES AUTRES PENSENT À MOI

義理　GIRI : RELATION QUASI FAMILIALE

遠慮　ENRYO : SENTIMENT DE GÊNE
PAR PEUR QUE LE AMAE NE SOIT PAS ACCEPTÉ

恩　ON : DETTE PSYCHOLOGIQUE
DU FAIT QUE LE AMAE EST ACCEPTÉ

Figure 3 LE GROUPE JAPONAIS (1)

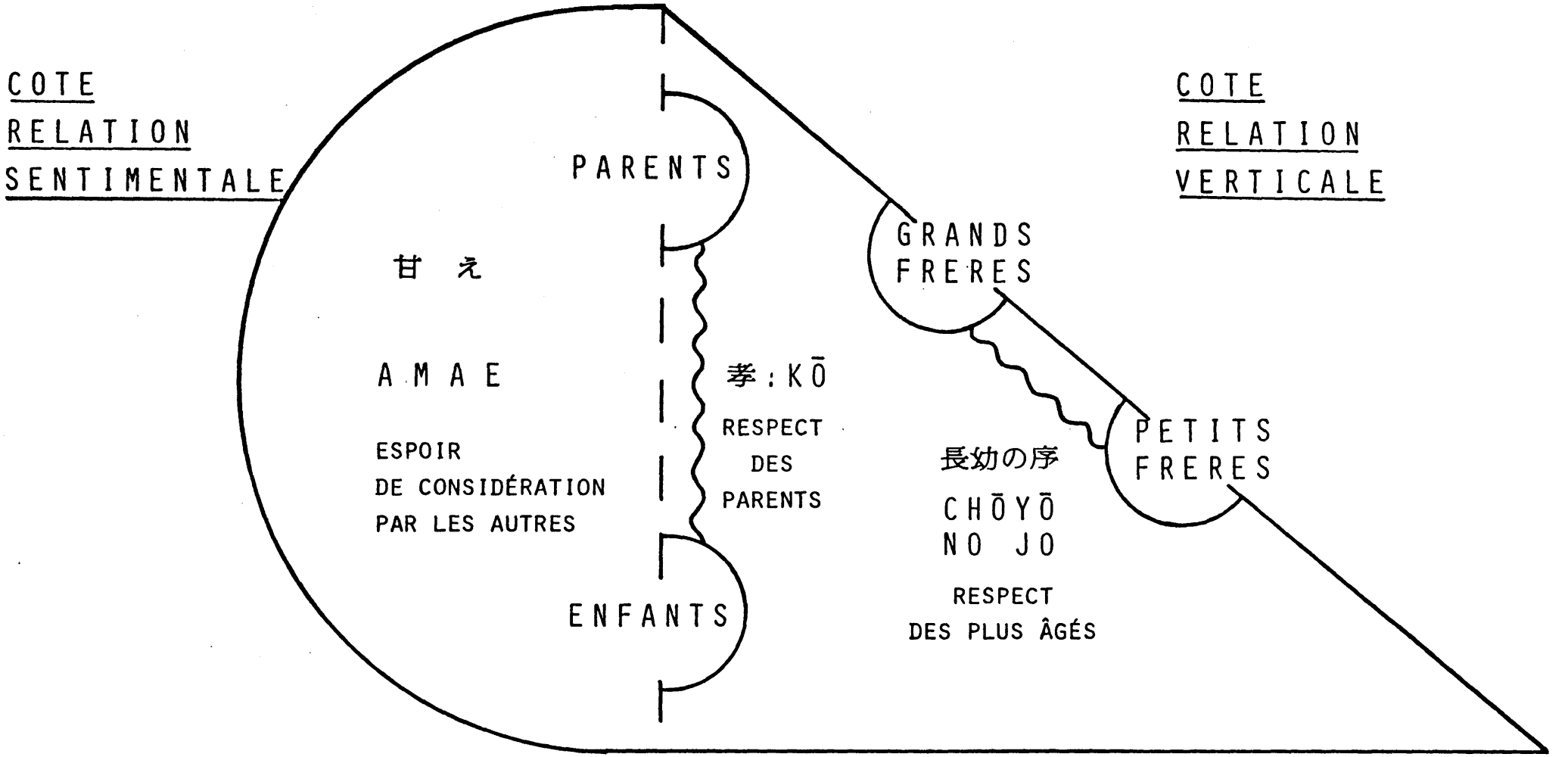
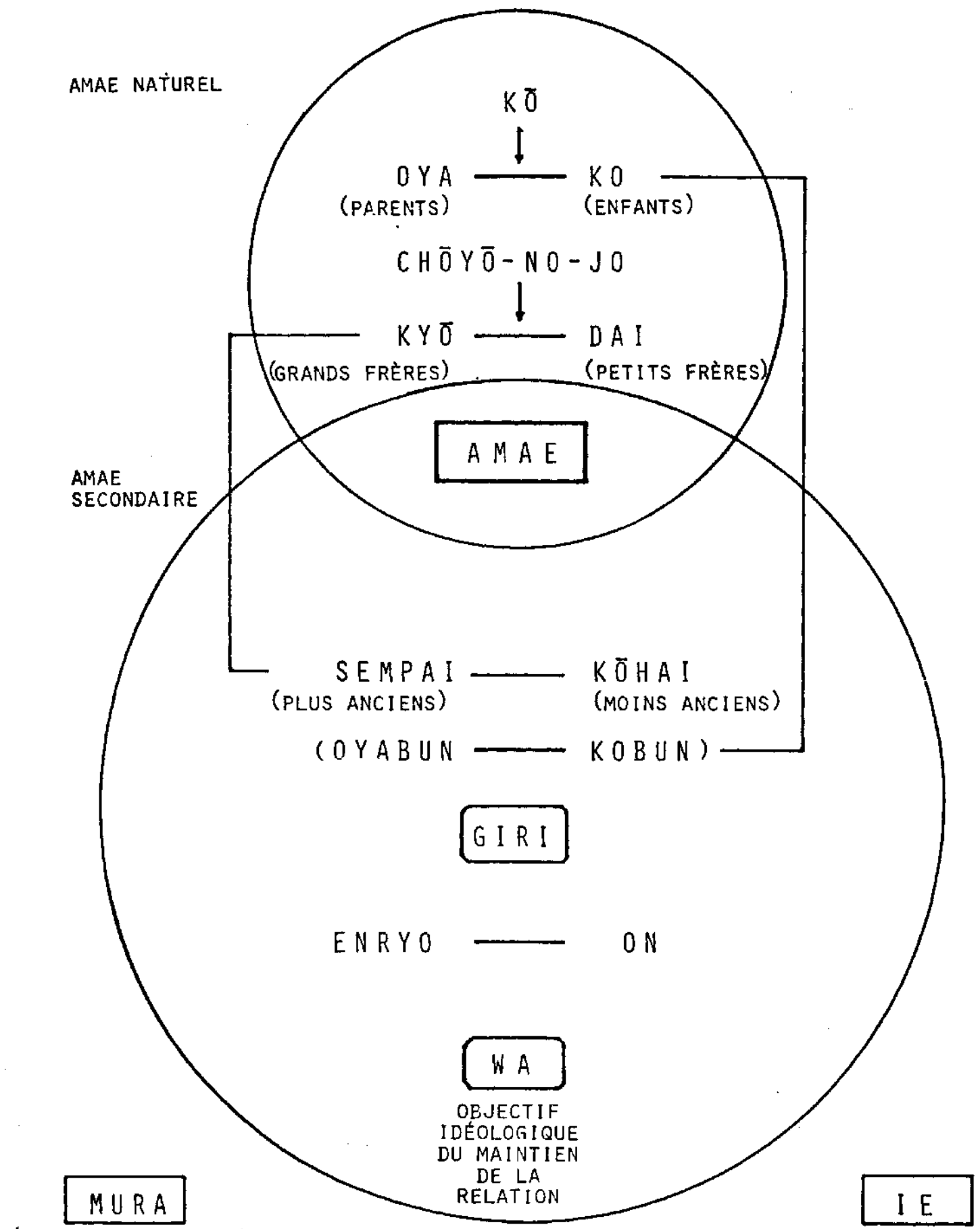


Figure 4 LE GROUPE JAPONAIS (2)



b) structure émotionnelle des relations interpersonnelles des Japonais

D'après Doi Takéo (1), la relation interpersonnelle des Japonais est fondée sur le sentiment nommé "AMAE" (2), c'est-à-dire sur un sentiment de dépendance vis-à-vis d'autrui, semblable au besoin d'être aimé ressenti par un nourrisson vis-à-vis de sa mère. C'est l'espoir d'être l'objet de l'attention des autres.

Suivant le sentiment amaé ressenti, les relations interpersonnelles des Japonais se divisent en trois zones : la zone des membres de la famille (MIUCHI), la zone des membres de la famille fictive (GIRI), la zone des inconnus (TANIN)(3).

Dans la première zone (MIUCHI), zone de l'AMAE naturel, chacun peut manifester son besoin d'être aimé. Cette zone ne connaît pas le sentiment de gêne (ENRYO) né de la peur que l'AMAE puisse ne pas être accepté.

Dans la deuxième zone (GIRI), on ne peut manifester entièrement son AMAE. Le sentiment de gêne (ENRYO) intervient alors. Pourtant l'aspiration des personnes qui appartiennent à ce groupe est de parvenir à l'état idéal de la relation des membres de la famille naturelle (MIUCHI). Dans le cas où l'AMAE est accepté, l'on ressent une dette psychologique que l'on nomme "ON". La relation du GIRI est donc composée par AMAE et ON.

Dans la troisième zone (TANIN), aucune relation affective n'intervient. Le sentiment de gêne (ENRYO) est donc exclu de cette relation, ainsi que la dette psychologique (ON) qui surgit du fait que le Amaé est accepté.

Les relations interpersonnelles en dehors de la famille tombent donc dans la deuxième zone (GIRI), y compris l'organisation du travail.

---

(1) Doi T. : "The Anatomy of dependence" Tokyo, Kodansha, 1973.
(2) Doi T. : op. cit. pp. 13-14.
(3) Doi T. : op. cit. of Fig.2 "Relation émotionnelle".

Les relations sont basées sur l'échange du sentiment d'AMAE. Chacun compte sur les autres et chacun dépend des autres. L'effort d'autonomie que l'on fournit dans la société occidentale est donc beaucoup moins important ici.

On voit ici que dans les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise de même qu'en dehors du travail, le sentiment échangé reste de type AMAE, terme qui signifie une relation de dépendance.

Ce sentiment est ressenti à tous les niveaux, aussi bien par les supérieurs que par les subalternes (1). C'est la raison pour laquelle l'attitude des supérieurs est toujours favorable vis-à-vis de l'initiative des subalternes. Ceci est à l'origine du mouvement ascendant des informations dans l'entreprise japonaise.

On peut donc également expliquer à partir du sentiment d'AMAE le fait que l'organisation du travail en groupe est plus naturelle, pour les Japonais, que l'individualisation des tâches.

Nous avons pu expliquer jusqu'ici la conformité du système de l'emploi à vie, du système d'ancienneté et du système de l'organisation en groupe à la culture japonaise. Cependant ces systèmes malgré leur conformité à la culture peuvent entraîner des désavantages plutôt que des avantages en ce qui concerne l'efficacité de l'organisation. Il nous reste donc à clarifier comment ces systèmes engendrent l'efficacité.

---

(1) cf. Fig. 3 "Le groupe japonais (1)" et Fig. 4 "Le groupe japonais (2)"

c) L'Organisation par groupe et la responsabilité

Le fait que les tâches ne sont pas préalablement déterminées au niveau individuel, mais seulement au niveau d'un groupe, facilite l'arrangement efficace des compétences dans le groupe. Cependant nous avons à examiner si cette méthode d'organisation n'amène pas à la "déresponsabilisation" d'un individu. Pour éviter cela, la formation d'un groupe d'individus liés par des sentiments de dépendance mutuelle, fonctionne favorablement. Le sentiment d'AMAE amène l'unité d'identité du niveau individuel à celui du groupe. Il en est de même pour l'unité de responsabilité. Le travail d'un groupe est effectué sous la responsabilité du groupe - La responsabilité est alors ressentie par l'ensemble des membres du groupe, même par ceux d'entre eux qui ne sont pas directement touchés par l'oeuvre réalisée (1). Dans le phénomène du groupe japonais, le problème de la déresponsabilisation, tel qu'il risquait de surgir dans l'organisation occidentale, ne se pose pas. Au contraire les groupes et les membres de chaque groupe sont entraînés dans la concurrence en tant que groupe (2). Celle-ci peut exister au niveau des groupes représentatifs, ou entre les entreprises.

Nous avons considéré plus haut que l'emploi à vie était une base importante pour stocker les compétences adéquates dans chaque entreprise. Cependant nous devons examiner si la sécurité d'emploi offerte par ce système n'entraîne pas une baisse du moral.

Le système du salaire à l'ancienneté permet d'éviter cet écueil. Dans une entreprise japonaise, le salaire et la promotion sont largement déterminés par l'ancienneté. Il reste pourtant une marge de variation. Dans le contexte de la société japonaise, tout changement d'entreprise entraîne une baisse importante des conditions. On l'évite donc, d'autant

(1) Iwata R., "Principes de structure de la gestion japonaise" (en jap. Nihonteki Keiei no Hensei Genri), Tokyo, Bunshindô, 1977 pp. 95-98.
(2) Iwata R., op. cit, p. 241.

plus que ce changement d'entreprise signifierait la perte des investissements individuels pour la formation des relations humaines. Ceci fait de l'entreprise un monde fermé - Pour le salarié japonais, une légère variation de salaire ou une petite promotion deviennent des stimuli très importants (1). Une augmentation dérisoire de salaire prend une importance qu'un occidental aurait du mal à imaginer. Tandis qu'une différence de salaires relativement importante entre entreprises concurrentes n'attire pas l'attention des Japonais, celle qui apparaît entre des salariés de même niveau dans une même entreprise ne manque pas d'avoir un impact, même si elle est faible.

La rotation de postes est contradictoire par rapport au phénomène du groupe japonais. En effet, le groupe japonais n'apprécie pas le changement de membres. Mais ici justement, la rotation empêche la formation de groupes exclusifs caractéristiques dans l'entreprise japonaise. La rotation favorise l'esprit d'identification à l'entreprise plutôt qu'à un groupe comme une section, ou un service, petits groupes où risquerait de se développer un esprit de solidarité plus fort que celui existant vis-à-vis de l'entreprise.

Synthèse

Nous avons vu jusqu'ici, en examinant le système japonais que sa gestion fonctionne favorablement pour une meilleure combinaison des informations et des compétences stockées dans l'entreprise. Nous avons donc remarqué que ce système a été élaboré dans un contexte d'évolution technologique et sociale. Certaines mesures du système japonais de gestion, qui pourraient avoir un effet négatif sur le maintien du moral dans la culture occidentale, ont été examinées dans le contexte culturel japonais. Nous avons vu ainsi l'inter-relation cohérente du système de gestion de l'entreprise japonaise. Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, ce système - en particulier l'application de l'emploi à vie et du système d'ancienneté, les deux pivots essentiels de l'entreprise

---

(1) Iwata R. op. cit., p. 236

japonaise - était possible dans une phase de croissance économique. Or, depuis la crise pétrolière, les caractères de la croissance se sont modifiés. La condition démographique a également considérablement changé au cours de ces trente dernières années. Nous devons, dans cette circonstance, voir comment le système japonais de gestion va évoluer.

D. Situation actuelle et avenir du management japonais

a) Situation actuelle

Nous avons vu dans la section précédente comment la plupart des membres des entreprises en vinrent à bénéficier de la généralisation de l'emploi à vie, du système d'ancienneté, des syndicats d'entreprise et des mesures de bienfaisance, depuis la deuxième guerre mondiale. La toile de fond sur laquelle s'inscrit cette évolution est la croissance constante de l'économie japonaise et de la taille des entreprises, la démographie pyramidale, et un niveau d'éducation moins élevé qu'à l'heure actuelle.

Dans la phase de croissance, l'entreprise pouvait offrir une augmentation du salaire et des postes constants selon l'ancienneté. L'entrée des jeunes travailleurs dans l'entreprise, moins payés par rapport à leur production, permettait d'augmenter le nombre des employés, la démographie restait pyramidale. Ceci maintenait une moyenne de salaire raisonnable, même en payant aux anciens plus que ne l'autorisaient leurs compétences réelles (1). Etant donné que le pourcentage des travailleurs hautement éduqués était encore faible, on pouvait satisfaire la promotion par ancienneté pour la plupart des personnes selon le niveau d'éducation.

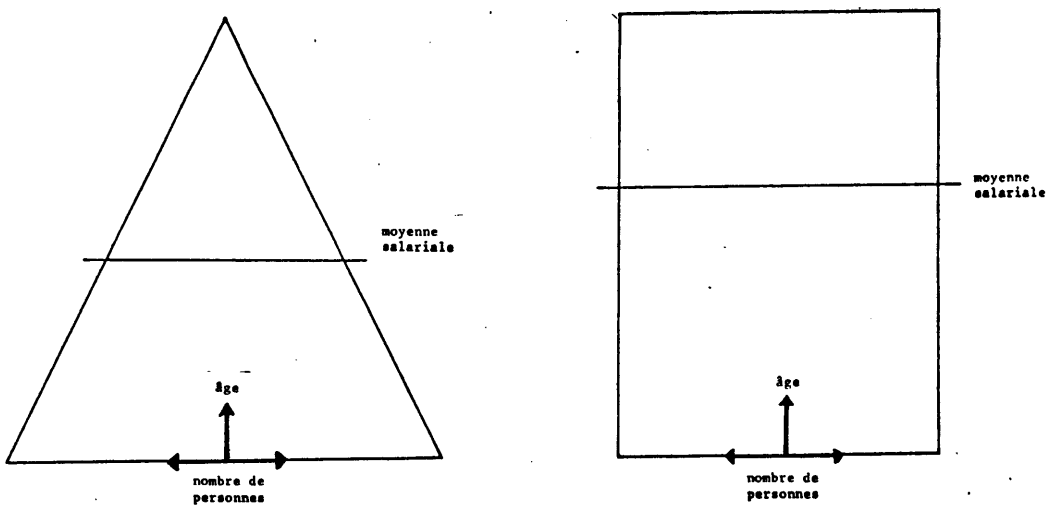
---

(1) Urabe K. "Reflexion sur la gestion japonaise" (en jap. Nihonteki Keiei o Kangaeru) Tokyo, ChÛo Keizaisha 1978.

La démographie passe de la forme pyramidale à la forme cylindrique, en même temps que s'élève le niveau d'éducation. La croissance économique est freinée, comme dans tous les pays industrialisés, depuis la crise pétrolière. Les bases des deux systèmes (l'emploi à vie et le système d'ancienneté) sont en train de se modifier, et cette modification entraîne inévitablement celle des systèmes.

La croissance des frais de personnel influence la modification soit de l'emploi à long terme, soit du système d'ancienneté.

Figure 5 Effet du changement démographique sur le salaire



Le freinage du développement économique d'environ 10% jadis à environ 5% actuellement (1), limite le nombre des recrutés. La base de la pyramide d'âge se resserre.

---

(1) Le taux moyen de croissance réelle du P.N.B. entre 1955 et 1970 était de 10,1%. Celui entre 1975 et 1979 est de 5,4%.
Centre Japonais de la Productivité "Statistiques pratiques de l'emploi 1981"

La démographie nationale même change de forme : En 1955 le pourcentage de la tranche d'âge des plus de 40 ans était de 26,4 %, et entre 15 et 29 ans de 27,6 %. En 1985, la première passe à 40,5 % et la seconde à 20,4 %. Nous observons un changement très net. Le pourcentage moins élevé des jeunes gens rétrécit automatiquement la base de la pyramide d'âges dans l'entreprise.

Figure 6 Démographie nationale

Pourcentage de la population totale

tranches d'âges	1955	1980	1985
0 - 14	33.4	24.0	22.9
15 - 19	9.7	7.0	7.3
20 - 29	17.9	14.4	13.1
30 - 39	12.6	17.0	16.2
40 - 54	14.7	20.1	20.7
55 - 59	3.6	4.8	5.7
60 - 64	2.8	3.8	4.4
+64	5.3	8.9	9.7

Source : Centre Japonais de la productivité, op. cit.,

Flux des travailleurs de la campagne

On ne compte plus maintenant sur le flux des jeunes travailleurs qui entraient dans les entreprises au lieu de devenir agriculteurs ou petits exploitants à leur compte. En 1955, le pourcentage des agriculteurs et des petits exploitants à leur compte était de 40% (1) par

---

(1) Tanaka H., "Choc de la société de la population âgée : comment changent l'emploi, la gestion du personnel et le salaire ?"(en jap. Kôreika Shakai no Shôgeki; Koyô, jinji, chingin wa dô kawaru) Tokyo, diamond sha 1977, p. 16.

rapport à l'ensemble de la population active, alors que celui des salariés était de 40% également. Or en 1975, le taux des premiers a baissé jusqu'à 10% et celui des derniers a augmenté jusqu'à 70%. 30% de la population active est passée de l'agriculture ou de la petite exploitation autonome à l'état de salarié en l'espace de vingt ans.

L'espoir de recruter un nombre plus important de jeunes travailleurs disparaît peu à peu. En même temps disparaissent les professions qui absorbaient la population active âgée sans qu'elle demeure salariée.

Ces tendances font inévitablement passer la démographie de l'entreprise de la forme pyramidale à la forme cylindrique (1). Ce qui entraîne automatiquement une augmentation des frais de personnel si l'on maintient le système de l'augmentation du salaire par l'ancienneté, et l'emploi à vie, alors que le freinage de la croissance économique ne permet pas aux entreprises de supporter cette augmentation.

Suréducation

La suréducation a un impact sur la promotion par ancienneté. Les postes de directeurs ont été offerts selon l'ancienneté et selon les niveaux des diplômes, dans le courant de la carrière.

Or il y a quelques années, le pourcentage des diplômés universitaires de la tranche d'âges de 40 à 45 ans était de 6%, de 35 à 44 ans de 11,3%, alors qu'en 1980, pour la tranche d'âge de 25 à 30 ans le pourcentage est de 26% et sera de 30% pour l'année 1985 (2).

A l'heure actuelle, pour les salariés de plus de 40 ans, 85% des diplômés universitaires peuvent être directeurs. Cette chance diminuera

---

(1) cf. Fig. 5
(2) Tanaka H., p. 64

dans l'avenir. Le manque de postes de directeurs pour les travailleurs ayant un niveau d'éducation plus élevé qu'autrefois, et l'augmentation des frais de personnel, empêchent le maintien du système d'ancienneté et de l'emploi à vie.

Vieillissement de la population

Le vieillissement de la population, en revanche, pousse l'entreprise à garder plus longtemps les travailleurs âgés. La tendance actuelle est de repousser l'âge de la retraite de 55 à 60 ans. Car le système actuel de la retraite et de la pension de retraite est un système fondé à une époque où l'espérance de vie était beaucoup plus courte. Or, pendant ces trente dernières années, l'espérance de vie a augmenté de 25 ans (1). Le nombre de personnes à charge était de 0,21 personnes en 1955. Il est maintenant de 0,3 personnes. Si l'on applique en 1985 la retraite à 55 ans, un travailleur devra subvenir à la vie de 0.35 personnes retraitées. C'est pourquoi l'on repousse de 55 ans à 60 ans l'âge de départ à la retraite.

En 1985, 77% des entreprises principales adopteront la retraite à 60 ans, et vingt ans plus tard la majorité des entreprises la repoussera à 65 ans (2).

---

(1) En 1947, l'espérance de vie pour les hommes était de 50.06 ans, pour les femmes de 53,96 ans. En 1979 elle est respectivement de 73.46 ans, de 78.59 ans. Centre japonais de la productivité op. cit.

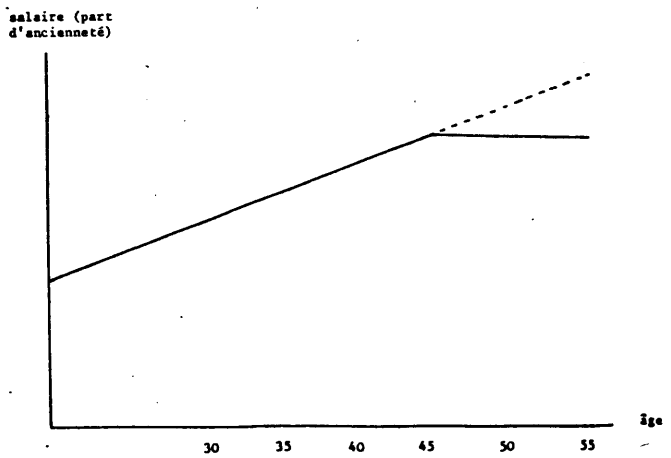
(2) Journal "Nihon Keizai" le 25 juin 1981.

Freinage du salaire à l'ancienneté

Dans le système d'ancienneté, le salaire mensuel et la prime à la retraite calculée à partir du salaire mensuel, qui s'élève jusqu'à 34,5 mois du salaire pour l'employé de bureau ayant 30 ans d'expérience (1) dans la même entreprise, augmentent les frais du personnel.

Face à ces tendances, pour freiner l'augmentation du salaire, l'entreprise commence à stopper l'augmentation de la part d'ancienneté à partir d'un certain âge, par exemple 45 ans (2).

Figure 7 Courbe du salaire par rapport à l'âge



Retraite optionnelle

L'entreprise, d'autre part, encourage le départ après un certain âge, en offrant les mêmes conditions d'indemnité de retraite. Ce système de la retraite optionnelle est appliqué ou va être appliqué par 24,2% des entreprises interrogées en 1980 par le comité d'étude du système de la retraite optionnelle. L'application de ce système est plus répandue dans

---

(1) Tanaka H. op. cit. p. 61
(2) cf. Fig. 7 "Courbe du salaire par rapport à l'âge"

les grandes entreprises que dans les petites : 32,4% des entreprises de plus de 3.000 personnes, 14,9% des entreprises de moins de 1.000 personnes (1).

Fig. 8 Situation de l'application de la retraite optionnelle

nombre de personnes	en application						% de l'application	
	total		application décidée		va être appliqué			
	nbre d'entrep.	%	nbre d'entrep.	%	nbre d'entrep.	%	nbre d'entrep. enquêtées	%
total	161	100	93	57,8	68	42,2	666	24,2
+ de 3.000	55	34,2	41	25,5	14	8,7	170	32,4
1.000 2999	74	46,0	38	23,6	36	22,4	281	26,3
- de 1.000	32	19,8	14	8,7	18	11,1	215	14,9

Source : Tsuda M. op. cit. p. 264.

Ce système est appliqué en principe aux employés ayant atteint un certain âge (75,2% des cas). Parmi 92 entreprises, il est appliqué dans 92,2% des cas aux travailleurs de 45 ans ou plus, 4,3% de 40 à 44 ans, 20,7% de 47 à 49 ans, 50% de 50 à 54 ans, 21,8% à plus de 55 ans (2).

Ceci fait craindre à certains auteurs comme Tsuda qu'on en vienne à l'abolition de l'emploi à vie.

---

(1) Tsuda M., "Base de la gestion japonaise" (en jap. Nihonteki Keiei no Daiza) Tokyo, Chûô Keizei-sha 1977
(2) Tsuda M. op. cit. pp. 265-266.

Le problème du manque de postes de direction est surmonté d'une part par la limitation grâce aux concours, d'autre part par l'augmentation de postes spécialisés.

Ainsi les deux systèmes sont en cours de modification du fait du changement économique et social.

b) Avenir du management japonais

Nous allons voir les situations du management japonais de l'avenir conçues par les employeurs et les employés. L'analyse qu'on développe ici est basée sur deux enquêtes : l'une menée par le Comité Social et Economique du Peuple (C.S.E.P.) en 1976-77(1), l'autre menée par le Centre Japonais de la Productivité en 1979 (2).

L'emploi à vie

Les enquêtes du C.S.E.P. montrent que 74,3% des entreprises comptant plus de 5.000 personnes désirent maintenir l'emploi à vie en l'an 1990 et que 92% des employés le désirent.

Les enquêtes du C.J.P. en 1979, montrent aussi, de la part des syndicalistes (3), une forte volonté de maintenir ce système. Cependant, de même que les enquêtes du C.S.E.P. le montraient, le pourcentage des employeurs désirant abolir ce système est plus important que celui des syndicalistes. Certains sociologues craignent cette attitude de la part des employeurs, le risque étant d'abaisser le moral des employés (4).

---

(1) Comité National Socio-Economique "Relations industrielles du Japonais : Perspective vers le vingt-et-unième siècle" Tokyo, Shakai Keizai Kokumin Kaigi 1979.
(2) Les résultats cités dans l'ouvrage de Tsuda M. op. cit. sont utilisés.
(3) Tsuda M., op. cit. p. 228.
(4) Tsuda M., op. cit. p. 278.

Le système d'ancienneté

a) salaire

La part d'augmentation du salaire par ancienneté est supposée s'arrêter en l'an 2.000 à 45 ans par 50% des personnes et à 40 ans pour 25,8% des personnes.

L'étude du C.J.P. montre une volonté de modification du système de salaire par ancienneté contrairement à la volonté des syndicalistes.

b) promotion

L'étude du C.J.P. et celle du C.S.E.P. montrent une diminution des facteurs niveau d'éducation et ancienneté, comme déterminants de la promotion.

Les syndicats d'entreprise

Malgré la forte volonté de changer les systèmes syndicaux depuis la guerre, 82,3% des enquêtes considèrent qu'en l'an 2000 la part des syndicats d'entreprise aura augmenté ou au moins sera maintenue au niveau actuel.

Les avantages en nature

La part des dépenses obligatoires pour le bien-être des travailleurs est censée augmenter, pour 83,4% des employeurs interrogés, dans l'étude du C.S.E.P., pour 1990, contrairement à l'opinion des employés (32,2% pour l'augmentation, 62,2% pour la diminution).

Synthèse

Les deux études montrent la continuité du management japonais en faveur des syndicats d'entreprise, mais un changement net en ce qui concerne le salaire et la promotion à l'ancienneté. Quant à l'emploi à vie, les opinions sont partagées.

Mais de toutes façons l'introduction du système de la retraite optionnelle a un impact important sur l'engagement psychologique des employés dans l'entreprise.

Conclusion

Le système japonais de la gestion s'est développé dans le but de maintenir une utilisation efficace des compétences des travailleurs de l'entreprise,grâce à la formation, l'emploi à long-terme, et leur combinaison efficace. Les mesures que nous avons examinées furent prises dans le courant de l'évolution économique et sociale, et il fut toujours tenu compte de leur adaptation à la culture japonaise. Le système tel qu'on le rencontre aujourd'hui au Japon confronté au défi de l'environnement économique et social. Il rencontre un autre défi à l'étranger, par suite de l'internationalisation de l'entreprise japonaise, comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre.

Nous examinerons dans le prochain chapitre la transférabilité du système japonais de gestion.

(III) TRANSFERABILITE ET DIFFUSION INTERNATIONALE DES METHODES DU MANAGEMENT JAPONAIS

A) Cadre théorique de l'analyse

Iwata, développant sa théorie de l'adaptation des méthodes de gestion dans une culture donnée, introduit la notion de caractères psychologiques propres à un peuple (1). Il explique qu'au sein d'une culture donnée, les systèmes de gestion en vigueur sont en rapport avec les caractères psychologiques du peuple en question et sont par conséquent facteurs d'efficacité, tandis que des systèmes de gestion qui iraient à l'encontre de ces caractères psychologiques sont rejetés par nécessité économique car ils n'engendrent pas d'efficacité. Les premiers sont donc acceptés et répandus dans une culture. Ainsi, les systèmes de gestion répandus dans une culture sont généralement les plus efficaces.

Cette théorie risque de nous amener à admettre un déterminisme dans la relation entre les systèmes de gestion et la culture.

Cependant, comme nous l'avons examiné dans le chapitre présédent, le management japonais s'est formé au cours d'un laps de temps assez long. C'est-à-dire que la boucle de l'adaptation doit être considérée comme ouverte. Iwata exprime les introductions successives d'éléments nouveaux comme autant de défis à l'environnement : ainsi les nouveaux systèmes de gestion, inventés ou importés. L'introduction du cercle de qualité (2) est un exemple "d'importation" dans le management japonais. L'application large du système d'ancienneté dans les entreprises privées est une "invention" japonaise.

Que le système soit d'invention locale ou d'importation il doit passer par le filtre de la culture locale avant d'être accepté par le personnel. Le sytème inventé a,certes, moins de chance d'être rejeté, grâce aux enseignements tirés des expériences antérieures. Quelles que soient les chances d'acceptations des deux systèmes, il existe de toute façon un filtrage par la culture locale.

---

(1) Iwata R., Principes de structure de la gestion japonaise (en jap. Nihonteki: Keiei no Hensei genri), Tokyo, Bunshindô, 1977 pp 5-11.
(2) Siège des Cercle de qualité, Principe du cercle de qualité, Tokyô; Ed. J.U.S.E. 1970 pp3-8.

Nous n'avons donc pas à distinguer entre ces deux manières d'introduire de nouveaux systèmes. Nous pouvons ici échapper au déterminisme de la relation entre les systèmes de gestion et la culture.

L'introduction des systèmes japonais de gestion dans un environnement français peut être considérée comme l'introduction d'un quelconque système de gestion dans une culture.

La théorie d'Iwata, cependant, demeure assez vague sur le plan de la discussion. Lors de l'introduction d'un nouveau système, son acceptation ou son rejet dépendent des deux parties : les employés et les employeurs. Dans la théorie d'Iwata, ces deux aspects ne sont pas très distincts lors du filtrage du système selon les caractères psychologiques d'un peuple. (1)

Kobayashi (2), en revanche, distingue ces deux aspects. Il écrit que, lors du transfert d'un système de gestion, il faut tenir compte des principes universels de gestion. Il n'explique pas ces principes. Mais nous pouvons les considérer comme la rationalité de gestion représentée par le système. Après avoir réfléchi sur la rationalité qui se trouve derrière tout système de gestion, il tient compte de l'environnement culturel comme filtrage lors de l'application d'un système.

Nous pouvons ici distinguer deux filtrages lors du transfert des systèmes de gestion : celui des employés, autrement dit la culture, et celui des dirigeants qui représentent une rationalité.

Cependant si les dirigeants sont obligés de tenir compte de la rationalité de gestion, ils ne sont pas libres de leur culture.

De là, nous pouvons considérer qu'il existe aussi un filtrage culturel du côté des employeurs.

---

(1) Iwata R., op cit. p.11.
(2) Kobayashi N., Multinationalisation des entreprises japonaises et gestion du personnel, Len jap. Nihonkigyô no Takokuski ka to Jinjikanri: Tokyo, Centre japonais de la Productivité, 1980, pp 6-10.

Nous arrivons à ce moment-là à la théorie du transfert développée par Ishida. Il tient compte des avantages et des inconvénients survenant du fait de l'introduction d'un nouveau système, des deux côtés de la relation employeur-employés. (1) Ishida n'explicite pas la référence sur laquelle se fondent employés et dirigeants pour prendre position. Cependant, nous pouvons considérer qu'elle se trouve à deux niveaux: au niveau culturel et au niveau économique, à partir des deux premières théories examinées.

Nous avons réfléchi jusqu'à présent sur la différence des deux cultures nationales. C'est-à-dire que nous n'avons pas considéré la différence de culture qui existe dans une situation d'entreprise. Si nous négligeons cette réflexion, nous risquons de tomber dans la simple comparaison entre le "groupisme" japonais et l'individualisme occidental.

Dans la société japonaise, du fait de l'homogénité de la culture partagée par les cadres et les subalternes, il est possible d'appliquer une méthode avec un résultat satisfaisant. Mais en Occident, y compris en France, la stratification sociale est plus importante qu'au Japon. Et de même dans l'entreprise, il ne semble pas que les travailleurs non qualifiés et les cadres partagent une même culture. Il faut donc tenir compte de cette différence lorsqu'on examine l'effet du management japonais.

Synthèse

Les systèmes de gestion développés et répandus dans une culture sont souvent les plus efficaces parce qu'ils sont conformes à des contraintes imposées à l'organisation. Cela n'exclut pas cependant la possibilité du transfert d'un nouveau système ou d'un système étranger. Mais il est confronté à deux filtrages: l'un au niveau des employés, et l'autre au niveau des dirigeants. Et, de chaque côté, le filtrage se fait au niveau culturel et au niveau économique. De plus, il faut tenir compte de la différence culturelle entre les travailleurs non qualifiés et les cadres.

---

(1) Ishida H., Human Resource Management of Japanese Companies Operating Aboard, The Monthly Journal of the Japan Institute of Labour, vol 23, March 1981, n°3, pp 2-11.

B - Examen des études antérieures

a) Ligne directive des examens

Nombreuses sont les études sur le transfert du management japonais en Asie du Sud-Est et en Amérique Latine : Sakamoto et al. (1), Ishida (2), Kobayashi (3), Ichimura (4) traitent de ce problème. Cependant leurs études ne feront pas l'objet d'un examen de détail au cours du présent travail, car le niveau d'industrialisation des pays observés est fort différent de celui de la France. Ce qui entraîne une différence d'appréciation des dirigeants japonais concernant les techniques de la gestion, la puissance économique du pays et la perception du contexte ethnique, ainsi qu'Ishida le développe dans son ouvrage intitulé (5) : "les relations industrielles et les négociations salariales au Japon".

Sur ces trois points, dans les pays en voie de développement, les dirigeants japonais peuvent ressentir une supériorité. Cela est moins évident dans des pays industrialisés, comme la France, où les Japonais n'éprouvent pas nécessairement un sentiment de supériorité, malgré leur récente réussite économique sur le plan international. C'est même le contraire qui se produit, surtout en ce qui concerne le complexe racial, bien que les Japonais ressentent de moins en moins une infériorité, la trace de la domination occidentale n'étant pas encore tout à fait effacée.
Etant donné que la façon dont les dirigeants perçoivent les employés est très

---

(1) Sakamoto et al., Expansion des entreprises japonaises à l'étranger : environnement de la gestion et ses problèmes (en jap. Nihon Kigyô no Kaigai shinshutsu : Keiei Kankyô to sono Mondaiten), Tokyo, tôyô, Tôyôkeizai : Shimpôsha, 1973, 179 p.
(2) Ishida H., op. cit.
(3) Kobayashi N., Multinationales japonaises : comparaison internationales en jap. Nihon ni takokuseki kigyô : kokusai hikatu no shiten kara no kenkyû), Tokyo, Chûô keizaisha, 1980, 473 p.
(4) Ichimuva Sh. et al. Entreprises Japonaises en Asie (en jap. Nibomkigyô in Asia), Tôyô kaizai Shimpôsha, 1980, 201p.
(5) Ishida H. en jap. Nihon no Rôshi Kankei to Chinginkettei Tokyo, Tôyô keizai Shimpôsha, 1976, pp 73-79

importante lors de l'introduction d'une méthode non familière au personnel local, les exemples tirés des pays en voie de développement ne nous offrent pas de bonnes références pour l'examen de la transférabilité du management japonais en France.

Nous allons donc examiner dans ce chapitre les études effectuées dans des pays industrialisés tels que les U.S.A. (1), la Belgique (2) et la Grande Bretagne (3).

Nous avons indiqué précédemment que les systèmes de gestion ne prennent un sens que lorsqu'on les considère dans leur totalité, car ils s'influencent entre eux et dépendent les uns des autres. Cependant lorsqu'il s'agit de l'introduction d'un nouveau système, nous devons le traiter en particulier, en considérant les influences qu'il exerce sur les autres systèmes existants.

Dans le chapitre précédent, nous avons évoqué les caractéristiques du management japonais : politiques de l'emploi à long terme, basées sur l'emploi dit "à vie" et sur le système d'ancienneté ; développement des compétences internes par la formation à l'intérieur de l'entreprise ; diminution du clivage entre strates, par les mesures de bienfaisance et par le système d'ancienneté ; et diminution du clivage entre départements par la rotation de postes. Nous avons avancé que ces systèmes contribuaient à diminuer le dysfonctionnement bureaucratique, quand on considérait l'organisation du point de vue du système d'information.

---

(1) Principalement Ouchi WG. & Johnson J.B., Types of Organizational control and their relationship to emotional well-being, Administrative Science Quartely, vol. 23, June 1978, pp 293-317, Johnson R.T. & Ouchi: W.G., made in America (under Japanese management), Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1974 pp 61-69, Pascale R.T., Communication and Decision Making across cultures: Japanese and American comparisons, Administrative Science Quartely, vol. 23, March 1978, pp. 91-110, Pascale R.T., Personnel Practices and Employee Attitudes: A study of Japanese and American Managed Firms in the United States, Human relations, vol. 31, no. 7, 1978, pp. 597-615.

(2) Hanami T. & Dumortier J., Japanese enterprises and labour relations in Belgium, Bulletin of comparative labour relations, no. 10, 1979, Kluwer, the Netherlands, pp. 113-197.

(3) Principalement Thurley K., Reitsberger W., Trevor M., et Worm P., The Development of Personnel Management in Japanese Enterprises in Great Britain, Internationl Centre for Economics and Related Disciplines, London School of Economic and Political Science, April 1980, 55p.

Pourtant les caractéristiques des méthodes japonaises de gestion doivent être nuancées. Le style de prise de décisions dans les entreprisesjaponaises varie suivant les résultats financiers de l'entreprise (1). Lorsque la performance de l'entreprise est satisfaisante, l'initiative est prise par les subalternes. Mais lorsqu'elle est moins bonne, le pouvoir de décision est centralisé. Notamment dans la stimulation de crise de l'organisation la structure de l'organisation tend à redevenir centralisée ou simple comme le constate Mintz Berg. (2)

De plus, parmi les entreprises américaines, certaines ont réussi à promouvoir l'initiative des subalternes. (3)

D'ailleurs, l'étude de R.T. Johnson (4) nous montre que la stabilité des ouvriers dans les entreprises japonaises localisées au Japon est inférieure à celle que connaissent les entreprises américaines localisées aux Etats Unis, et que la rotation des postes de cadres est presque la même dans les deux pays ; les autres caractéristiques telles que la communication verbale, les attitudes plus intégratives des contre-maîtres vis-à-vis des ouvriers, les attitudes consultatives des cadres, ou les dépenses pour les activités sociales et de loisirs sont plus importantes dans les entreprises japonaises. En ce qui concerne la rotation des ouvriers ce résultat peut être dû à la promotion dont ils bénéficient. Ils ne sont plus alors considérés comme des ouvriers, ce qui réduit le nombre de leurs années de travail en tant qu'ouvriers non qualifiés. A moins que ce ne soit le taux de départ assez élevé des ouvrières qui ait fait baisser le nombre moyen d'années de travail. Le rapport de Johnson ne nous offre pas de données suffisantes pour analyser ces résultats inattendus.

Cependant ces résultats et l'existence de deux pôles dans les méthodes de gestion au Japon et aux U.S.A. exigent que nous nuancions la différence trop tranchée entre deux méthodes de gestion : la méthode japonaise et la méthode occidentale.

---

(1) The Director, The Japanese Chairman: A different style of Management, the Director, Feb. 1980, pp. 40-42.
(2) Berg M., The Structuring of Organization, 1979.
(3) Pignon D. C. Querzula J., Dictature et démocratie dans la production, pp. 119-127 in Gorz A., Critique de la Division du Travail, Paris, Ed. du Seuil, 1973, pp. 103-159.
(4) Foreign Investment and labour: a comparison of Japanese and American firms in the U.S. and Japan, the 1977 Asian Regional Conference on Industrial Relations, 17 p.

Il n'en demeure pas moins que, même si elles n'en font pas un usage exclusif, la différence des formations sociales occidentale et japonaise donne dans chacune des sociétés un modèle d'organisation qu'elles utilisent préférentiellement.

Nous allons examiner la transférabilité des caractéristiques de la "gestion japonaise" dans des pays occidentaux.

b) Transférabilité des méthodes de management japonais en occident.

Système d'ancienneté

Nous avons vu dans le deuxième chapitre que le système d'ancienneté avait été introduit pendant l'ère Meiji et répandu au Japon, s'adaptant bien à la morale confucianiste. Ce système repose sur l'équilibre à long terme entre la contribution et la rémunération. Au stade initial, les jeunes travailleurs sont moins rémunérés par rapport à leurs compétences (1). En fin de carrière, au contraire, les travailleurs âgés se trouvent rémunérés au-dessus de leurs compétences. Le salaire augmente plus vite que le niveau de compétence.

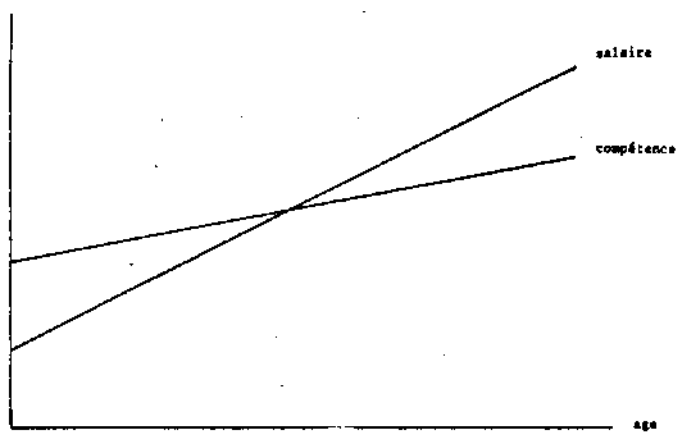


Fig. 1 Rapport entre le salaire et la compétence dans le système du salaire à l'ancienneté

---

(1) Urabe K. Reflexion sur la gestion japonaise, (en jap. Nihonteki Keiei o kangaeru), Tokyo, Chûô-keizai-sha, 1978, p. 110.

Dans les grandes entreprises japonaises employant plus de 1000 personnes, l'ancienneté moyenne des travailleurs ayant entre 50 et 54 ans est de 24,8 ans. Leur salaire moyen est 1,89 fois plus important que le salaire moyen des travailleurs âgés de 20 à 24 ans. S'il s'agit d'un ouvrier ayant passé toute sa carrière dans une même entreprise, son salaire est 3,24 fois plus important que celui d'un nouvel arrivé sortant de l'école. (1)

La courbe des compétences n'augmente pas au même rythme. Elle peut même baisser en fin de carrière. Or, dans le management occidental, l'équilibre entre la contribution et la rémunération est maintenu à court terme. Par conséquent dans les entreprises occidentales le salaire initial, qui reste proche du niveau de compétence, est supérieur à celui appliqué au Japon. Si les entreprises japonaises en Occident appliquaient le système de salaire à l'ancienneté de la même façon qu'au Japon, le salaire initial deviendrait très inférieur à celui pratiqué par les autres entreprises sur le même marché du travail, et elles ne pourraient pas attirer les travailleurs locaux. L'application massive du système d'ancienneté paraît donc improbable sur un marché du travail donné, en Occident.

En ce qui concerne les incidences du système d'ancienneté sur la promotion, nous pouvons appliquer la même logique que pour le salaire. Dans l'étude de Pascale, aux USA, intitulée "Employment practice and employee attitudes", l'on voit pour les ouvriers ayant de 0 à 6 ans d'ancienneté, une augmentation du salaire plus importante dans les entreprises japonaises que dans les entreprises américaines. Cependant cette tendance se trouve ensuite inversée.

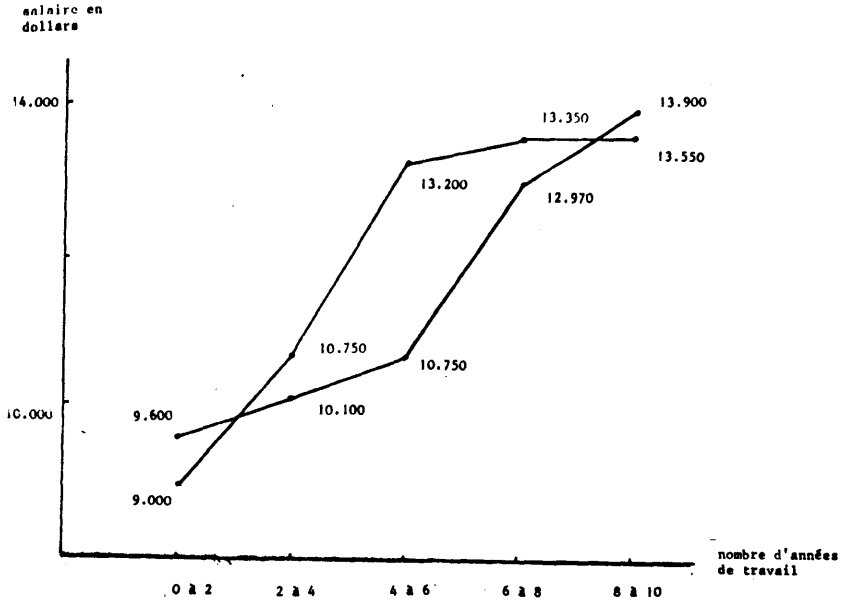


Figure 2 - L'ancienneté sur le salaire comparaison firmes américaines - firmes japonaises localisées aux U.S.A.

(1) Centre Japonais de la Productivité, statistiques pratiques de l'emploi 1981, jan. 1981.

Cette étude ne donne pas la comparaison des salaires après dix ans d'ancienneté. Etant donné que l'implantation des usines japonaises aux U.S.A. est récente, nous ne sommes pas en mesure de faire une comparaison valable pour savoir si le système d'anciennneté est appliqué dans les entreprises japonaises aux U.S.A. La courbe étant dégressive après 6 années d'ancienneté, nous pouvons conclure pour l'instant que l'application du système d'ancienneté est peu probable.

Les études britannique (1) et belge (2) témoignent que le salaire est basé sur la nature du travail. La part de l'ancienneté sur le salaire semble donc peu importante. Cependant, l'étude belge montre que les entreprises japonaises ont tendance à diversifier le salaire, avec des différences minimes dans une même catégorie. (3) L'ancienneté peut être prise en compte dans cette échelle.

Nous pouvons dire que la probabilité de l'application du système d'ancienneté, avec ses incidences sur le salaire, est faible dans un environnement occidental.

En ce qui concerne la promotion, les études antérieures ne donnent pas de référence directe. Aux U.S.A., avec le président, les deux ou trois directeurs détenant des postes-clé comme celui de directeur de la comptabilité ou "industrial engineer", sont japonais. En Belgique, en dehors des postes de directeurs (4) du personnel, occupés à 75 % par des Belges, presque aucun poste de directeur n'est réservé aux Belges. (5) L'étude britannique montre que les directeurs locaux se trouvent plutôt dans les manufactures ou leurs distributeurs que dans les sociétés financières, de transport, ou commerciales. (6)

---

(1) Thurley et al., op. cit., p. 49
(2) Hanami T. & Dumortier J., op. cit., P. 182-3
(3) Hanami T. & Dumortier J., op. cit., P. 183-4
(4) Pascale R.T., Personnel Practices and Employee Atitudes, op. cit., p.598
(5) Hanami T. & Dumortier J., op. cit., p. 171
(6) Thurley K., et al, op. cit., p. 43.

L'étude de Kobayashi montre que les entreprises japonaises à l'étranger donnent moins de promotion aux autochtones que les entreeprises d'autres nationalités. (1)

De toutes manières, le caractère récent de l'implantation des entreprises japonaises à l'étranger ne permet pas une promotion des autochtones par leur ancienneté.

A partir des données offertes par les recherches existantes, nous ne pouvons pas voir l'effet de l'ancienneté sur la promotion.

Rotation de poste :

Au Japon, l'on accepte sans beaucoup de résistance le système de la rotation des postes. Le refus du changement de poste s'avère en effet difficile, dans le contexte japonais du rapport de pouvoir entre la décision du département du personnel et un employé. D'ailleurs, étant donné que l'identité d'un employé est liée à l'entreprise plutôt qu'à son métier (2), le changement de poste à l'intérieur d'une même entreprise n'aura pas un impact aussi important que dans le contexte occidental. La contribution d'un individu à la Société est considérée comme assurée à travers son travail dans l'entreprise, dans le contexte japonais (3). Le changement de nature du travail ne menace donc pas la base de vie d'un employé japonais, tant qu'il demeure dans la même entreprise.

Cependant, pour un occidental, l'identité est liée au métier qu'il exerce, c'est-à-dire à sa spécialité professionnelle. C'est plutôt à travers son métier qu'à travers l'entreprise dans laquelle il travaille, qu'il est lié à la Société. Le changement de nature de son travail menace donc de lui retirer la possibilité de contribuer au bien-être de la Société. Ce changement devient par conséquent difficile dans le contexte occidental.

---

(1) Kobayashi N., op. cit., Multinationalisation des entreprises japonaises et gestion du personnel, op. cit., pp. 44-47
(2) Nakane Ch., op. cit., P. 11-12
(3) Iwata R., op. cit., p. 51

L'étude belge évoque d'ailleurs ce problème et rapporte que les dirigeants japonais éprouvent une grande difficulté à faire accepter par les travailleurs belges ce changement de poste. Les dirigeants japonais considèrent à cet égard les Belges comme peu flexibles. (1)

L'étude de Pascale nous montre la différence de fréquence de la rotation de postes dans les entreprises japonaises et leurs homologues américaines. La durée moyenne d'un poste est pour un cadre de 1,9 ans dans les entreprises gérées par les japonais, contre 2,8 ans dans les enteprises américaines. (2) Pourtant, la cause de la rotation des postes plus fréquente dans les entreprises gérées par les Japonais que leurs homologues gérées par les américains n'est qu'un résultat du turnover de l'ensemble de l'entreprise. Dans les entreprises japonaises, la rotation s'élève à 30,5 %, tandis que dans les entreprises américaines, elle n'est que de 22,7 %. (3) La différence de fréquence de la rotation des postes doit donc être nuancée.

Les résultats sont partagés entre les deux études, ce qui nous empêche de conclure à la transférabilité de ce système. Nous pouvons supposer pourtant une faible flexibilité à cet égard, chez les employés français.

Emploi à long terme :

L'emploi "à vie" a été introduit au Japon lors de la phase du changement de l'industrie légère à l'industrie lourde, afin de fixer les ouvriers qualifiés. Puis au cours d'une longue période, il s'est généralisé. Soucieux de la sécurité de l'emploi, les employés s'attendent en général à ce que soit appliquée cette politique d'emploi à long terme. La décision des employeurs vis-à-vis de cette application dépend du bénéfice qu'ils peuvent en retirer malgré l'augmentation du coût fixe. Cette pratique ne permet pas le chômage technique lors de la récession, ce qui peut aggraver la situation financière de l'entreprise. Mais l'inconvénient peut être compensé par les résultats obtenus de la part des employés, du fait de leur satisfaction dans le travail, l'encouragement que cela leur procure, et l'accumulation des compétences développées par la stabilité du personnel.

---

(1) Hanami T. & Dumortier J., op. cit., p. 168
(2) Pascale R.T., op. cit., p. 604
(3) Pascale R.T., op. cit., p. 609

Il semble que les grandes entreprises japonaises tiennent plus compte de ces avantages que de l'inconvénient du coût fixe. Elles ont tendance à repousser, actuellement, l'âge de la retraite de 55 à 60 ans, malgré la baisse de croissance des entreprises.

Elles semblent appliquer cette pratique aux U.S.A., d'après l'étude de Pascale, qui nous montre, dans les entreprises américaines, un taux de turnover involontaire de 17,5 %, et de chômage technique de 11,8 %, par rapport à 11,3 % et 2,8 % dans leurs homologues japonaises. (1)

La différence du taux de chômage technique est très importante. Cela signifie que la récession de 1974 à 1975 a eu moins de répercussions fâcheuses sur l'emploi dans les entreprises japonaises que dans les entreprises américaines. Pourtant cette attitude japonaise peut être le résultat d'un turnover volontaire plus important, comme nous l'avons vu précédemment. Le turnover est supérieur de 7,8 % dans les entreprises japonaises par rapport aux entreprises américaines.

Nous devons également tenir compte de l'itinéraire de carrière du directeur du personnel, ceci ayant une grande influence sur les affaires "personnel". En effet, un directeur du personnel formé dans l'entreprise japonaise selon la méthode japonaise sera plus réticent à appliquer des mesures sévères qu'un directeur du personnel de métier.

L'étude britannique nous montre que les manufacturiers et leurs distributeurs emploient des spécialistes comme directeurs du personnel, tandis que les firmes des autres secteurs emploient des généralistes. (2)

---

(1) Pascale R.T., op. cit., p. 609
(2) Thurley K., op. cit., p. 52-3

En Belgique 75 % des directeurs du personnel sont des belges dont la plupart ont travaillé dans des entreprises américaines. (1)

En ce qui concerne le transfert de l'emploi à long terme, l'implantation récente des entreprises japonaises en Occident ne nous permet pas de voir si cette pratique est véritablement appliquée. Mais l'étude de Pascale nous montre, tout de même, à travers la fréquence moins importante, que cette pratique a tendance à être appliquée.

Mesures de bienfaisance :

On ne peut espérer de la part de sociétés de la taille des filiales japonaises actuelles qu'elles mettent sur pied des mesures de bienfaisance telles que la construction de maisons de loisirs ou d'hôpitaux, ainsi que cela se ferait au Japon. Mais il semble que l'on puisse appliquer des mesures moins coûteuses, dans le même but de développer un climat communautaire pour faciliter les communications extra-professionnelles : promotion des activités communes, sportives ou culturelles ; organisation de repas ou de sorties.

Les grandes entreprises japonaises appliquent des mesures de bienfaisance, dans le but de recruter des personnes à la recherche d'un emploi et de les fixer. Dans ce but, tout est fait pour que les avantages apparaissent évidents aux employés, par comparaison avec d'autres entreprises offrant moins d'avantages - la dépense de chaque entreprise pour les mesures de bienfaisance est fortement influencée par la part obligatoire de charges sociales payée par l'employeur. Par conséquent si dans un pays donné ce taux obligatoire est élevé, la dépense supplémentaire pour les mesures de bienfaisance deviendra très importante, si l'on veut que les avantages soient évidents. Le taux de dépense obligatoire pour les charges sociales, par rapport au salaire, varie suivant les pays. Au Royaume-Uni il est de 4,9 % (en 1973), aux U.S.A. de 5,7 % (en 1972), en France de 37,2 % (en 1981), par

---

(1) Hanami T. & Dumortier J., op. cit., p 171

rapport à 8,1 % (en 1979) au Japon. (1) Par conséquent il est plus facile aux Anglais et aux Américains qu'aux Français de consacrer des sommes à ces mesures.

L'institution de la sécurité sociale n'est pas sans influence sur ces dépenses supplémentaires de l'entreprise : Dans un pays où l'Etat réglemente une sécurité sociale très élaborée, pour les mêmes raisons développées plus haut, la dépense de l'entreprise devient importante : il faut que l'on voie avec évidence l'avantage qu'on y trouvera après y être entré.

La dépense de la sécurité sociale par rapport au Produit Intérieur Brut est, aux U.S.A. de 12,5 % (1973-74), au Royaume-Uni de 14,6 % (1973-74), en France de 21,6 % (1974), par rapport au Japon : 6,5 % (1973-74). (2)

L'existence d'une structure telle que le comité d'entreprise a aussi un impact sur l'initiative des entreprises à cet égard.

L'étude de Pascale montre que les filiales japonaises dépensent plus pour les programmes sociaux et de récréation, que les entreprises américaines, bien que le nombre des avantages en nature (assurance médicale, assurance vie, etc...) ne soit pas différent. (3) L'étude belge nous rapporte aussi que les activités des clubs du personnel sont plus intenses, sans mentionner la différence de dépense. (4)

Nous disposons de peu de données pour faire une hypothèse sur la transférabilité de l'application des avantages en nature en France. Mais étant donné que la Sécurité Sociale est développée en France, et que la part

---

(1) Pour la France, QUID, 1982 p.1689. Pour les autres pays, Centre Japonais de la Productivité op. cit., la part des accidents du travail et les plafonds ne sont pas tenus compte dans 37,2 % (part des charges sociales de l'employeur)
(2) Centre Japonais de la Productivité op. cit.
(3) Pascale R.T., op. cit., p 604.
(4) Hanami : T. & Dumortier J., op. cit., p 160-5

de charges sociales payée par l'employeur est importante, de telles dépenses doivent être faibles. La fonction du comité d'entreprise pour les activités sociales dans l'entreprise devrait diminuer l'initiative des employeurs japonais à cet égard.

Formation :

Nous avons vu que la formation, dans les grandes entreprises japonaises, avait été envisagée au moment de l'introduction de l'industrie lourde au Japon. La formation fut assurée par les ouvriers qualifiés, jadis employés par les "oyakata", et désormais fixés dans l'entreprise par le salaire à l'ancienneté.

La formation se fait principalement à l'intérieur de l'entreprise sous forme de cours, ou sur le tas.

Afin de donner une formation à l'intérieur de l'entreprise sous forme de cours, on a besoin d'un personnel spécialisé. A défaut de quoi, étant donné l'effectif limité dans les filiales, la préparation des cours risquerait de bloquer le travail. Or, l'augmentation des frais pour l'emploi de ce personnel spécialisé risque d'être trop importante par rapport à la taille des filiales existantes. Par ailleurs, l'expérience des filiales japonaises est encore courte, et elle ne peut donc fournir des éléments standardisés susceptibles d'être transmis sous forme de cours. Le formation à l'intérieur des filiales japonaises serait donc donnée principalement sur le tas. Parmi les études antérieures, seule l'étude anglaise mentionne ce sujet. Elle signale que la formation n'est pas très développée dans les filiales japonaises, et qu'elle est donnée essentiellement sur le tas.

Effets du transfert :

Nous avons examiné jusqu'à présent la transférabilité des mesures principales du management japonais dans le contexte occidental. Cependant en ce qui concerne leurs effets, peu d'études ont été effectuées antérieurement.

Les études américaines nous donnent quelques informations sur la communication, la satisfaction au travail, l'absentéisme et le retard. L'étude anglaise nous informe sur la satisfaction au travail. (1)

Communication :

Nous avons déjà développé dans le deuxième chapitre les effets favorables qu'ont les méthodes japonaises sur la communication.

Ouchi et Johnson, après leur recherche initiale (2), ont fait la description des filiales japonaises aux U.S.A. à cet égard. Ils mettent l'accent sur le rôle des cadres moyens comme animateurs de leurs équipes, et sur les informations ascendantes.

Cependant l'étude quantitative de Pascale nuance cet effet. Il montre la différence statistiquement significative entre les firmes américaines localisées aux U.S.A. et les firmes japonaises localisées au Japon, sur trois rubriques : les buts de la communication par écrit, le nombre de communications face à l'initiative des subalternes, ainsi que la perception de la qualité de la performance. (3) Cependant toutes ces différences perdent leur caractère significatif lorsqu'on compare les firmes américaines aux U.S.A. et les filiales japonaises également localisées aux U.S.A. D'autres indicateurs tels que l'épaisseur des chronos, le nombre des appels téléphoniques, la communication face à face entre les personnes de même niveau, le style de décision, et la perception de la qualité de la décision, ne permettent pas d'apercevoir une différence significative statistiquement, même entre les firmes américaines localisées aux U.S.A. et les firmes japonaises localisées au Japon.

Les constatations ainsi partagées entre les deux recherches auraient pour origine, d'une part certains préjugés des chercheurs à propos des particularités du management japonais, d'autre part le choix des indicateurs.

---

(1) Deux articles de Pascale R.T., l'article de Ouchi W.G. & Johnson J.B., l'article de Johnson R.T., et l'article de Thurley K. et al. traitent de ce sujet.
(2) R.T. Johnson et W.G. Ouchi, " La gestion à la japonaise". Harvard - L'Expansion, été 77, pp 9-18.
(3) Pascale R.T., Communication and Decision Making across Cultures, op. cit., pp 103-4.

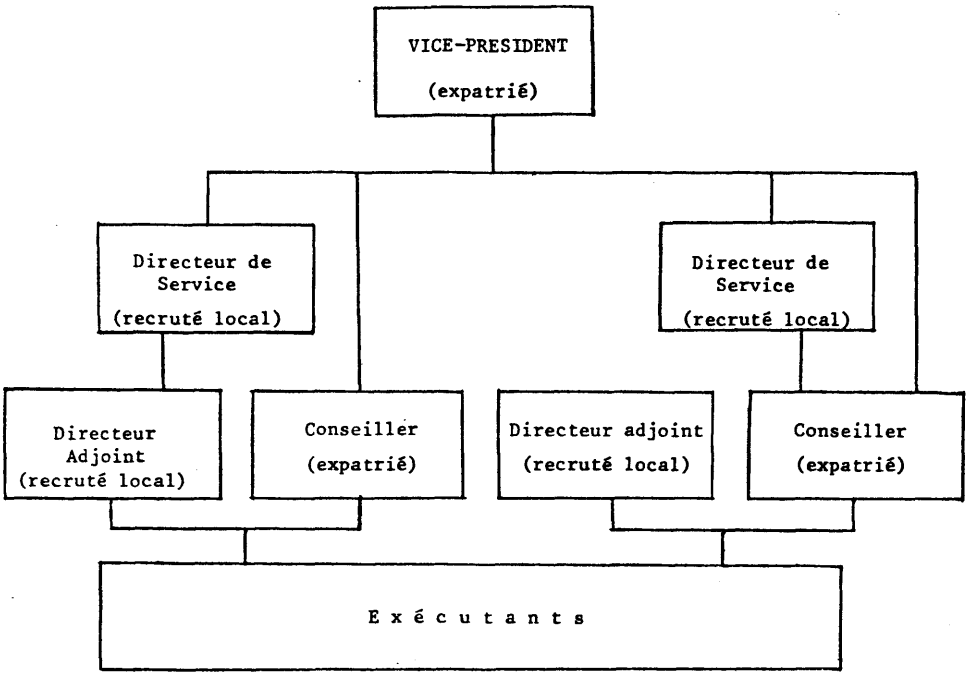
Pour la plupart des rubriques, les indicateurs ont été choisis dans le but de voir la différence de fréquence de la communication. Il peut y avoir des éléments importants qui n'ont pas été quantifiés dans la recherche de Pascale.

D'ailleurs, comme le montre l'étude d'Amano (1), la communication dans les filiales japonaises aux U.S.A. est un problème très délicat. Les filiales japonaises emploient des autochtones et des expatriés japonais, de cultures et de langues différentes. De plus, les postes-clés sont souvent occupés par les expatriés, ce qui limite la possibilité de promotion pour les autochtones et finit par créer différentes strates communiquant difficilement.

L'étude d'Amano nous montre pourtant l'effet de la présence des Japonais par l'observation du système dit "sandwich" : des Japonais sont placés comme subalternes des cadres autochtones, lesquels dépendent de vice-présidents japonais. Ce système favorise l'amélioration de la communication entre les cadres autochtones et le vice-président japonais, à travers une communication officieuse. De plus, ce système diminue l'influence autoritaire des cadres autochtones sur leurs subordonnés.

---

(1) Amano M., Organizational Changes of Japanese Firm in America, California Management Review, Spring 1979, vol XXI, n°3, pp 51-59.



Il n'est pas évident que les effets examinés dans la recherche d'Amano soient quantifiables uniquement en fonction de la fréquence des communications dans le travail. Le résultat de l'étude de Pascale doit donc être nuancé pour juger de l'effet du management japonais sur la communication.

En tout cas, puisqu'il y a un effet de la culture mixte, nous ne pouvons pas connaître les effets purs du management japonais sur la communication. En France, étant donné que les Japonais parlant le français sont beaucoup moins nombreux que ceux parlant l'anglais, l'effet sur la communication dans le management japonais serait difficile à observer.

Satisfaction dans le travail

On constate, à travers l'étude de Pascale, que la satisfaction dans le travail est supérieure dans les entreprises japonaises, par rapport aux entreprises américaines, toutes localisées aux U.S.A. La différence apparaît plus nettement chez les ouvriers que chez les cadres. (1) Ce résultat indique une différence d'effet des méthodes japonaises de décision sur les cadres et les ouvriers. Chez les cadres aussi, pourtant, le sentiment d'épanouissement individuel est plus important dans les entreprises japonaises que dans les entreprises américaines.

Par ailleurs, les caractéristiques de la gestion dite à la japonaise (emploi à long terme, la prise de décision collective, l'évaluation et la promotion peu fréquentes, l'évaluation implicite et informelle, le caractère non spécialisé de la carrière) en intégrant tout de même la responsabilité individuelle, apportent plus de bien-être aux vice-présidents et présidents de ces entreprises qu'à ceux des entreprises qui ont un autre système de gestion ainsi que l'indique l'étude de W.G. Ouchi et de J.B. Johnson. (2)

Cependant, l'étude effectuée par Thurley et al. (3) ne montre pas une supériorité des firmes japonaises à cet égard. Etant donné que l'échantillon est petit (deux firmes japonaises, deux firmes anglaises, une firme américaine), nous ne pouvons pas généraliser ce résultat au niveau du Royaume-Uni. De plus, nous ne disposons pas de données pour voir à quel niveau sont appliquées les méthodes japonaises de gestion. Nous ne pouvons donc pas juger de la tendance générale de la satisfaction dans le travail, pour les employés des entreprises japonaises dans les deux pays.

---

(1) Pascale R.T. Employment Practices and Employee Attitudes, op. cit,p608
(2) Ouchi W.G. & Johnson J.B. op. cit., p.3.
(3) op. cit. p. 51

Il est tout de même possible de conclure que, dans les entreprises basées sur les principes du non-licenciement, qui peuvent être interprétés comme une politique de l'emploi à long terme, la satisfaction dans le travail est supérieure aux U.S.A.

Attitudes des employés

Afin d'évaluer les résultats des méthodes japonaises de gestion, Pascale a fait une étude sur les attitudes anti-productives des employés. (1) C'est l'estimation des collègues qui a été le matériau de cette étude : "prendre congé lorsque l'on n'est pas malade", ou "endommager volontairement les équipements", etc... Les résultats de 21 rubriques sur 24, dont 19 sont statistiquement significatives tendent à monter des attitudes plus productives chez les ouvriers des entreprises japonaises que chez ceux des entreprises américaines chez les ouvriers des entreprises japonaises que chez ceux des entreprises américaines. Du côté des cadres, en revanche, 9 rubriques sur 16 dont 4 seulement sont statistiquement significatives, montrent des attitudes plus productives.

Nous trouvons ici encore un effet de la différence entre les ouvriers et les cadres, dans le management japonais. Ce sont les ouvriers des entreprises japonaises plutôt que les cadres qui s'estiment eux-mêmes plus productifs que ceux des entreprises américaines. (2)

Pourtant, lors de la comparaison entre les firmes américaines performantes et celles qui l'étaient moins, il a constaté que de nombreux cadres estimaient avoir des attitudes moins anti-productives, alors que les ouvriers pensaient avoir des attitudes plus anti-productives. (3)

---

(1) Pascale R.T., Employment Practices and Employment Attitudes, op. cit., pp. 601-2, pp. 606-7.
(2) Comparer les deux tableaux présentés aux pages 606 et 607 de l'article de Pascale R.T., op. cit.
(3) Pascale R.T., op. cit., pp. 610-613.

Ce résultat ne soutient pas l'argument suivant lequel les méthodes japonaises de gestion sont favorables à l'obtention d'attitudes productives chez les employés. D'ailleurs, le retard et l'absentéisme sont supérieurs dans les entreprises japonaises. L'auteur explique que le phénomène est dû à l'attitude permissive de la direction vis-à-vis des employés.

De toute manière, l'hétérogénéité des résultats sur la satisfaction dans le travail, sur l'estimation des attitudes productives des collègues, sur le retard et l'absentéisme dans les diverses entreprises (les japonaises, les américaines soit les plus performantes soit les autres plus modestes) nous empêche d'évaluer l'efficacité des méthodes japonaises de gestion. Tout ce que nous pouvons tirer avec certitude de ces résultats, c'est que les méthodes japonaises de gestion ont un impact différent chez les ouvriers et chez les cadres, ainsi qu'il a été constaté à propos de la satisfaction dans le travail.

Conclusion

A partir des études antérieures effectuées dans les trois pays, nous pouvons conclure que les pratiques du management japonais ne sont pas transférées à une grande échelle. Le transfert, toutefois, n'est pas inexistant. Si nous considérons des principes de gestion tels que l'optimisation du bénéfice avec la minimisation du coût et le mécanisme du marché du travail, nous ne pouvons espérer une application de méthodes de management très différentes dans un marché du travail, que les entreprises japonaises partagent avec les entreprises locales.

Les avantages en nature ne peuvent être très supérieurs au standard local, afin de minimiser le coût, à l'exception de quelques pratiques dont l'entreprise est sûre de retirer un profit, comme par exemple les dépenses pour les programmes de loisirs qui permettent d'augmenter la communication au sens large.

Dans le cas où l'on se voit contraint de restreindre la masse salariale, la différentiation intensive su salaire selon l'ancienneté a pour résultat l'établissement d'un salaire initial plus bas que le salaire local, ce qui n'attire pas la main-d'oeuvre locale.

Malgré le taux élevé des départs de l'entreprise, la faible pratique du chômage technique aux U.S.A. montre un transfert partiel de l'emploi à long terme.

Si le transfert des éléments précédents est limité par des principes de gestion que les entreprises doivent observer, la rotation des postes trouve une résistance dans les éléments culturels, bien qu'elle soit considérée comme favorable, par les entreprises, pour atteindre à une meilleure combinaison des informations.

Les résultats des études antérieures sont trop disparates pour que nous puissions juger de l'application des méthodes japonaises de gestion dans les conséquences. Pourtant, les résultats concernant la satisfaction dans le travail, les attitudes anti-productives, et la communication nous montrent que les méthodes japonaises de gestion ont des effets différents chez les ouvriers et chez les cadres.

Cette différence peut être considérée à partir des différences culturelles existant de part et d'autre. Les résistances culturelles n'apparaissent pas de la même manière. Peut-être cette différence est-elle due au management japonais, qui favorise l'atelier et, d'une manière générale, les subordonnés - le fait que des cadres japonais se trouvent au-dessous des directeurs locaux offre aux subordonnés une situation favorable à l'expression de leurs opinions en diminuant des attitudes autoritaires et à leur concertation. La différence des effets est peut-être simplement liée aux avantages et aux inconvénients que l'on peut tirer du management japonais par chaque niveau hiérarchique.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET IMPLICATIONS SUR LE MANAGEMENT DES FILIALES JAPONAISES EN FRANCE

Dans le dernier chapitre, nous avons analysé en théorie la transférabilité du management japonais à la France à partir de recherches antérieures, effectuées dans trois pays occidentaux: les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, et la Belgique.

Dans le présent chapitre, nous verrons jusqu'à quel point les mesures du management japonais sont appliquées, en réalité, dans les entreprises japonaises implantées en France et quels résultats ont été obtenus.

Dans la section A, nous examinerons pour ce faire l'échantillon et les méthodes d'investigation utilisées. Les données permettant de saisir la politique générale de la gestion du personnel dans les entreprises japonaises implantées en France seront analysées dans la section B. Dans la dernière partie, nous décrirons deux cas de firmes, chacun représentant de façon caractéristique un style du management dégagé à partir de l'analyse de la section B.

A. Echantillonnage et méthode d'investigation.

L'étude anglaise montrant différentes approches des firmes japonaises en ce qui concerne la gestion du personnel selon les secteurs d'activité, nous avons choisi comme échantillon de cette recherche une firme de chaque catégorie: c'est-à-dire une firme commerciale, de transport, financière, pour le groupe des firmes non-manufacturières, ainsi qu'une firme de chaque catégorie: distribution et fabrication sur place, pour les firmes manufacturières.

Toutes les firmes ont plus de 50 personnes, nombre minimal pour avoir obligatoirement un comité d'entreprise qui exige des firmes qu'elles appliquent des politiques systématiques du personnel.

Tenant compte du nombre assez limité des entreprises dont l'effectif dépasse 50 personnes (12 entreprises dénombrées par l'Oriental Economist et quelques autres), cet échantillon couvre une bonne partie des principales entreprises japonaises implantées en France.

Nous avons interviewé au moins un directeur français et un directeur japonais concernés par les affaires du personnel. Dans la mesure du possible, nous avons interviewé d'autres personnes telles que des employés, des agents de maîtrise. D'autres firmes parmi lesquelles sept filiales japonaises, ont été également visitées comme échantillon supplémentaire. Au total 19 filiales et sièges ont été finalement visités et 61 personnes interrogées. Bien que nous ayions visité des sièges japonais et leurs homologues français, les données obtenues par ces visites ne sont traitées que très partiellement.

Deux méthodes d'investigation ont été utilisées: des enquêtes et des interviews avec des questions ouvertes. Les enquêtes visaient à obtenir des données principalement en chiffres, et les interviews à avoir des données sur:

- l'importance de l'ancienneté
- la formation
- la rotation des postes
- le salaire
- les réunions de travail
- les sources de la motivation
- les critères de recrutement
- les relations humaines.

Les questionnaires sont présentés en annexe. Ils ont été préparés en japonais et en français. Les questions ont été posées en principe dans l'ordre des questionnaires. Cependant, cet ordre a pu changer selon la tournure que prenait la conversation avec les interviewés.

Nous voudrions concentrer notre analyse sur les aspects socio-culturels de ce sujet. Nous avançons les hypothèses suivantes:

1. les conventions collectives et les lois sur le travail empêchent les filiales japonaises d'utiliser des pratiques qui leur sont propres, telles que: le système d'ancienneté, la rotation dans le travail, et les avantages en nature;

2. l'attitude française devant le travail ne facilite pas les relations personnelles en dehors de l'entreprise;

3. la communication interne est rendue difficile par la barrière linguistique.

Nature de l'échantillon

Nous allons faire ici une analyse de données concernant cinq firmes qui nous ont livré des réponses relativement complètes. Nous les rassemblons en deux groupes:

- un groupe de firmes non manufacturières, comprenant une firme commerciale, une financière et une de transports;

- un groupe de firmes manufacturières, dont l'une fabrique en France tandis que l'autre n'y fait que de la distribution.

Le nombre des employés varie entre 73 et 190. Le nombre moyen est 118,4 employés.

Le capital est totalement japonais.

B. Analyse générale des données.

Présence des employés japonais

	groupe non manufacturier I	II	III	groupe manufacturier IV	V
Pourcentage d'expatriés	9,9%	14,4%	27,4%	3,7%	5,1%
Pourcentage de Japonais recrutés localement	8%	12,1%	5,5%	1.0%	0%
Total des employés japonais	17,9%	26,5%	32,9%	4,7%	5,1%

La présence des Japonais dans le groupe non manufacturier est nettement supérieure à celle du groupe manufacturier. Le pourcentage des ressortissants japonais dépend de la nécessité plus ou moins grande d'établir des contacts avec les clients japonais, les sièges, les filiales ou succursales japonais.

Par la nature des opérations menées dans ces compagnies, cette nécessité s'avère moins forte dans le groupe manufacturier que dans l'autre groupe.

La différence entre deux filiales de grands magasins A et B vient étayer ce qui précède: tous deux, exportant des produits français au Japon, tiennent en même temps boutique en France. Pour le magasin A, un tiers de la clientèle se compose de Français, tandis que les clients du magasin B sont presque tous japonais. Le magasin A n'a que 10% de Japonais dans la totalité de son personnel tandis que le magasin B en a 86%.

La barrière linguistique

Perception des difficultés de communication dues aux différences de langues

groupes non manufacturiers			groupes manufacturiers	
I	II	III	IV	V
oui	non	non	oui	oui

Pourcentage des Français comprenant le japonais

	I	II	III	IV	V
hommes	0%	1,8%	5,2%	0%	-
femmes	6,1%	18,9%	0%	0%	-
total	3,8%	8,6%	2%	0%	0,6%

La barrière linguistique constitue un facteur important parmi les obstacles qui gênent la communication. Deux compagnies du groupe non manufacturier ne mentionnent pas la difficulté de communication pour les informations professionnelles car elles ne recrutent que des personnes bilingues français-anglais et tous les Japonais qu'elles emploient ont une connaissance suffisante de l'anglais pour leurs activités même si leur niveau général n'est pas très élevé.

A l'exception de la firme commerciale, les expatriés japonais possédant une connaissance du français sont peu nombreux. La langue commune entre expatriés et employés français est alors l'anglais, les employés français ne parlant presque pas japonais. Ce fait constitue une barrière à la communication. Bien que les opérations quotidiennes n'exigent qu'un vocabulaire limité, il arrive que se présentent des problèmes exceptionnels et que la communication soit alors plus difficile, surtout dans les trois firmes qui ne recrutent pas de personnel bilingue.

Ce n'est pourtant pas de la barrière linguistique que naissent la plupart des problèmes de communication. Du côté français comme du côté japonais, c'est la distance culturelle qui est ressentie comme la cause principale.

Les réunions de travail

	I	II	III	IV	V
réunions du matin - total du personnel	non	non	non	non	non
réunions du matin - dirigeants	non	non	non	oui	oui
réunions réservées aux Japonais	oui	-	oui	oui	-

Comme c'est souvent le cas dans les firmes japonaises au Japon aucune firme de notre échantillon n'organise de réunion matinale pour l'ensemble du personnel. Pourtant, les deux firmes du groupe manufacturier (distribution et fabrication) ont chaque matin une réunion matinale des dirigeants, la firme de distribution avec seulement des Japonais, la firme de fabrication avec des Japonais et quelques Français occupant des postes clés.

Le fait que les postes de direction sont détenus par les Japonais est sans doute la raison du faible nombre de Français participant à ces réunions, ou de leur absence.

Les relations personnelles en dehors du travail

I	II	III	IV	V
peu	non	non	non	non

Les contacts personnels en dehors du travail n'existent presque pas entre Japonais et Français. Les contacts entre Japonais sont fréquents du fait qu'ils se trouvent en pays étranger et que le problème linguistique et la distance culturelle les empêchent de se faire des amis intimes. Entre Français les contacts personnels ne sont pas tout à fait inexistants mais la philosophie française du travail qui veut que soient séparées la vie professionnelle de la vie privée joue ici.

Les occasions d'échanges d'informations officieuses sur la structure du pouvoir, la personnalité des collègues, toutes informations qui influent sur les négociations à l'intérieur de la firme, se trouvent considérablement gênées par cette réalité.

Autres rencontres

Pourtant, afin de faciliter les communications officieuses, toutes les firmes organisent des repas ou des programmes de loisirs pour tout le personnel: voyages, sorties de ski, matches de football... La direction subventionne ces programmes en plus du budget du comité d'entreprise. Ils sont même parfois totalement financés par la direction. Une autre pratique fréquente est celle des repas par équipe de travail. On voit ici les efforts de la direction pour élargir les occasions d'échange d'informations non professionnelles en dehors du travail.

nombre de rencontres par année

	I	II	III	IV	V
Cocktail, Dîner ou autres total du personnel	2	5	3	2	1
repas par équipes	1	1	4	-	- -

Rotation des postes

I	II	III	IV	V
oui	oui	oui	oui	-

La rotation des postes de travail est considérée comme difficilement réalisable en France par la direction japonaise. Les quatre firmes ayant répondu à cette question ont mentionné cette difficulté. Pourtant, de temps à autre, le changement de poste est pratiqué. Aucune augmentation de salaire n'est offerte s'il s'agit d'un changement de poste au sein de la même catégorie hiérarchique. Dans la fabrication, le changement de poste semble se pratiquer fréquemment: deux des trois agents de maîtrise interviewés ont l'expérience d'avoir changé de poste. Nous avons relevé trois autres cas: ceux d'un ouvrier, d'une traductrice, et du directeur du personnel.

Ancienneté

Plafond de la prime d'ancienneté
Pourcentage par rapport au salaire de base par catégorie

	I	II	III	IV	V
Plafond de la prime d'ancienneté	1% par an	15%	15%	15%	17%

L'ancienneté n'est pas considérée comme un facteur important pour la détermination du salaire, par rapport à ce qui est pratiqué au Japon. Elle est appliquée uniquement dans la mesure des conventions collectives, qui varient suivant les secteurs de travail. La firme de fabrication offre une prime d'ancienneté dès la deuxième année, alors qu'elle n'est pas obligatoire avant la quatrième année.

Dans la firme commerciale, l'ancienneté est prise en compte officieusement lors de l'évaluation individuelle pour déterminer les mérites. Dans la firme financière également, elle est prise en compte comme élément de sincérité.

L'ancienneté est, ainsi, prise en compte officieusement comme facteur important de l'évaluation, et amène quelques augmentations du salaire, bien qu'elle ne soit pas intégrée dans un système officiel.

Le salaire est déterminé par la catégorisation des conventions collectives, c'est-à-dire qu'il est étroitement lié au travail.

Salaire: déterminé par la fonction

I	II	III	IV	V
oui	oui	-	oui	oui

L'ancienneté ne peut être considérée comme un facteur important déterminant le salaire, car les firmes japonaises en France appliquent le salaire par catégorie de travail comme les firmes françaises.

Bonus

Bonus annuel: nombre de mois de salaire

	I	II	III	IV	V
Bonus basé sur le salaire	0,5 mois	2 mois	1 mois	1,5 mois	-
Bonus basé sur la performance.	0 mois	0,25 mois	0 mois	0,5 mois	-

Les quatre entreprises ayant répondu à cette question offrent un bonus qui varie entre un demi-mois de salaire et deux mois de salaire. Deux d'entre elles offrent une prime pour les performances. Le montant total du bonus n'est cependant pas aussi important qu'il ne l'est au Japon, où il a atteint 4,96 mois de salaire, pour l'année 1979-1980.

La formation

Formation pour les employés français

	I	II	III	IV	V
Budget (1)	1-1 .1%	1.7-2%	1.1%	1-2%	1%
Formation au Japon (2)	0	86	11	2	existe
Programme de formation initiale	-	-	non	non	non
Formation sur le tas	-	-	oui	oui	oui
Programme de formation initiale à l'extérieur	-	-	oui	non	non
Programme de formation continue à l'extérieur	oui	-	non	oui	oui
formation linguistique	oui	non	oui	oui	non

(1) pourcentage du salaire annuel total
(2) nombre de personnes

A l'exception d'une seule, les firmes interviewées ne sont pas enthousiasmées par la formation. La firme qui constitue l'exception a un centre de formation à Londres. Une seule des quatre autres firmes a des frais de formation dépassant 1,1% de la masse salariale.

Aucune firme n'a son propre programme de formation (initiation ou autres), alors que la formation au Japon est couramment pratiquée, à l'exception d'une seule firme.

Politique de recrutement des jeunes

		I	II	III	IV	V
recrutement des jeunes comme politique		oui	-	oui	non	-
Age des employés Français (1)	-30	31%	34%	33%	66%	-
	30-50	51%	54%	62%	33%	-
	+50	17%	12%	5%	2%	-

(1) pourcentage par rapport au total des employés français

La politique du recrutement des jeunes est constatée dans deux firmes sur trois. Ces deux firmes ont une expérience relativement plus longue que les autres. Il faudrait sans doute attendre encore pour que cette politique soit appliquée dans les autres firmes.

La motivation

Attente de la motivation des employés non cadres

I	II	III	IV	V
-	non	non	non	-

Les sources de la motivation des autochtones conçues par les sièges sont d'abord le voyage au Japon: quatre sur quatre des sièges japonais interviewés l'ont mentionné. Ensuite deux sur quatre ont mentionné la promotion, la sécurité d'emploi et le salaire.

Par contre, les réponses concernant les sources de la motivation des cadres français sont trop irrégulières pour qu'on puisse les hiérarchiser. Les dirigeants japonais ne sont pas insatisfaits du degré de motivation de leurs cadres, mais éprouvent des difficultés à cultiver la motivation chez les non cadres.

Les directeurs du personnel des trois firmes ayant répondu à cette rubrique ont mentionné qu'ils n'attendaient pas de motivation de la part des employés non cadres. Le directeur du personnel d'une autre firme considère le salaire comme seule source de motivation. Les causes sont difficiles à cerner. La faible chance de promotion face à des barrières comme la discrimination entre sexes, les diplômes ou la nationalité seraient en cause.

Dans la firme de fabrication, on a réussi à stimuler les Français en leur montrant les résultats obtenus dans d'autres pays.

Les avantages en nature

	I	II	III	IV	V
budget du comité d'entreprise	0,25%	-	0,5%	1%	-
congés supplémentaires	oui	oui	oui	oui	-
retraite supplémentaire	oui	oui	non	non	-
prêts (2)	oui	oui	non	oui	oui
subventions pour les repas (3)	cantine	8,4F p/j	18F p/j	8,5F p/j	cantine
subventions pour les transports (4)	30F p/m	40F p/m	23F p/m	66F p/m	existe
repas de groupes	oui	oui	oui	oui	oui

(1) pourcentage par rapport à la mase salariale
(2) pour les quatre premières firmes: prêts pour la construction
(3) somme par jour
(4) somme par mois

p/j par jour
p/m par mois

Ne disposant pas de chiffres concernant les sociétés françaises, nous ne pouvons pas juger de l'intensité des avantages en nature des firmes japonaises en France. Cependant, le taux élevé des dépenses obligatoires de sécurité sociale, de retraite et autres (26,8% du salaire en 1972) en France par rapport au Japon (8,1% en 1979) ne devrait pas permettre beaucoup de dépenses supplémentaires à cet égard. Par ailleurs le budget du comité d'entreprise n'est pas spécialement important. Pourtant, comme on l'a déja vu dans la section "rencontres", les compagnies dépensent certaines sommes pour les repas, cocktails, sorties, tous programmes permettant d'augmenter les occasions de rencontres en dehors du travail.

Mobilité

	I	II	III	IV	V
moins d'une année	12%	5%	12%	44%	-
plus de cinq années	75%	84%	44%	14%	-
rotation du personnel par an	12,3%	-	-	-	8,7%

Aucune des compagnies interviewées n'enregistre une énorme mobilité du personnel. Dans la firme IV, le pourcentage d'employés ayant moins d'un an d'expérience est fort, mais cela est dû à un récent déménagement. Le directeur du personnel de cette firme affirme que la mobilité n'est pas plus forte que dans d'autres firmes partageant le même marché du travail en temps ordinaire.

Absentéisme

Nombre de jours d'absence par personne et par an

	I	II	III	IV	V
hommes	12	8	-	-	} 31
femmes	34	12	-	-	

Le taux d'absentéisme diffère peu du standard français. L'étude de "liaisons sociales" estime à 20,3 jours le taux d'absence pour l'ensemble des salariés en 1979. Le colloque de U.I.M.M. estime à 15% des jours de travail le taux d'absentéisme pour les ouvriers (soit 33,6 jours).

Dans le secteur de la firme de fabrication interviewée le taux d'absentéisme est d'un peu moins de 12% par an.

Relations industrielles

	I	II	III	IV	V
existence d'un directeur du personnel français	oui	oui	oui	oui	oui
existence d'un comité d'entreprise	oui	oui	oui	oui	oui
existence d'un délégué du personnel	non	oui	non	-	oui
relations direction-employés	bonnes	bonnes	bonnes	-	pas bonnes
nombre de personnes licenciées par an	0,2 depuis 67	0 depuis 78	0 depuis 77	1 depuis 79	2,5 depuis 79

Les cinq firmes ont un directeur du personnel français, contrairement à d'autres petites filiales japonaises qui n'en ont généralement pas.

Toutes ont également un comité d'entreprise, d'ailleurs obligatoire pour les firmes employant plus de cinquante personnes, ce qui est le cas en réalité de 80,8% des entreprises françaises employant plus de 50 personnes. (1) Les délégués du personnel n'existent pourtant pas toujours, bien que cette obligation touche pour les firmes ayant plus de dix personnes.

(1) Notes du Ministère de Travail et de la Participation No.9 - 5-11 mars 1979.

Dans une firme du groupe non manufacturier et dans la firme de fabrication, les représentants du personnel sont syndiqués. Les comités du premier groupe ne sont pas très revendicateurs, y compris le comité syndiqué. La relation direction-employés est en général bonne, excepté dans la firme de fabrication. La direction est considérée comme ayant une attitude ouverte. Le licenciement est très peu fréquent dans le groupe non manufacturier par rapport au groupe manufacturier dont la firme de fabrication a licencié cinq personnes depuis deux ans, et la firme de distribution deux.

Synthèse

Les restrictions légales pour les dépenses obligatoires des oeuvres sociales ou la catégorisation des salaires ne facilitent pas l'application du système salarial japonais en ce qui concerne, par exemple, les dépenses importantes non obligatoires pour les avantages en nature, le système d'ancienneté et la rotation des postes.

La barrière linguistique aussi bien que la différence de mentalités semblent être des facteurs importants qui ne facilitent pas la communication aussi bien professionnelle qu'extra-professionnelle entre la direction japonaise et les employés français. La philosophie française du travail qui sépare la vie privée et la vie professionnelle ne facilite pas les relations personnelles en dehors du travail.

Le fait que la direction japonaise et les Français se réunissent séparément crée un fossé d'informations entre la direction japonaise et les employés français.

Contrairement au cas des cadres, on n'attend pas une forte motivation de la part des simples employés.

La stabilité du personnel est satisfaisante, l'absentéisme n'étant pas inférieur au standard français.

Les relations direction-employés sont en général bonnes,surtout dans les firmes non manufacturières.

Il existe en général une différence d'approche entre les firmes manufacturières et les firmes non manufacturières.

La différence apparaît dans le pourcentage des Japonais expatriés ou recrutés localement, et l'attitude devant le licenciement.

Le management japonais n'est pas appliqué systématiquement dans les firmes interviewées, bien que les efforts de la direction dans la considération officieuse de l'ancienneté, dans l'évaluation ou la création des occasions de rencontre en dehors du travail, telles que cocktail ou sorties, soient visibles.

Nous allons examiner plus en détail le cas de la firme commerciale et le cas de la firme de fabrication, toutes les deux représentant le mieux les caractéristiques de chaque groupe, car la première se consacre essentiellement au travail de bureau tandis que la seconde a pour activité principale le travail d'atelier.

Dans ces deux cas, nous observons la difficulté à maintenir une relation familiale lorsque l'entreprise parvient à une certaine taille.

L'attitude de rapprochement entre la direction et l'atelier, bien qu'un peu moins marquée récemment, semble donner satisfaction aux ouvriers et aux contre-maîtres. La consultation avec le directeur paraît stimuler ces derniers, alors que les directeurs français se sentent plutôt privés de leur initiatives.

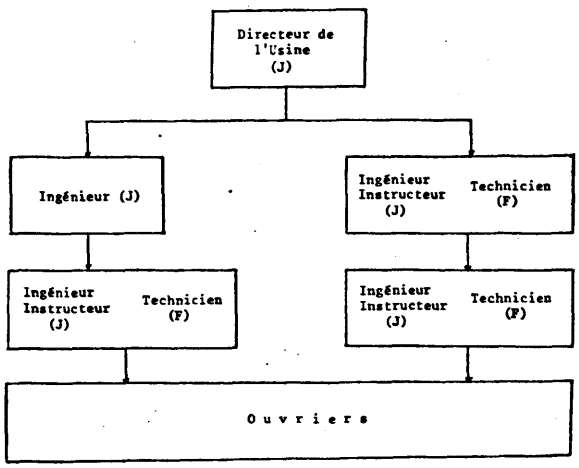
Dans le bureau, le système japonais semble plus difficile à appliquer et malgré l'existence d'une langue commune, le fossé entre employés français et japonais n'est pas comblé dans la firme commerciale.

C. Deux cas typiques

a. Cas de la firme de fabrication

Il s'agit de l'une des sept firmes manufacturières japonaises fabriquant en France. L'organigramme montre que l'on trouve souvent au même poste un Français et un Japonais dans un but d'apprentissage. Lorsque le niveau est atteint par les Français, les Japonais sont censés se retirer.

La taille de l'usine est en progression depuis la création.



F : Français
J : Japonais

Le pourcentage des expatriés est de 5,1% du total du personnel: le directeur de l'usine et les ingénieurs. La direction, par souci d'économie, tente de diminuer le nombre des expatriés.

Les agents de maîtrise font le même travail que les ouvriers en dehors de la répartition du travail, du contrôle des ouvriers et de l'entretien des machines.

Lorsque l'entreprise était encore de petite taille, les opérations fonctionnaient sans standardisation. Quand elle est parvenue à une taille où les relations directes personnelles étaient difficiles, les problèmes ont commencé à apparaître.

Le climat des relations industrielles n'était pas bon lors de l'arrivée du nouveau directeur. Celui-ci resserra le contrôle du travail en standardisant le travail à tous les niveaux de l'usine et en centralisant tous les pouvoirs de décisions sur lui. Cela créa une certaine tension.

L'ancienneté

Le salaire minimal des ouvriers est de 19% supérieur à la convention collective. Ceci apporte aux ouvriers une certaine satisfaction à l'égard de la rémunération. L'ancienneté est prise en compte en principe dans le cadre de la convention collective, c'est-à-dire que l'on obtient une prime égale à 3% seulement du salaire de base au bout de trois ans de présence dans l'entreprise, et que cette prime atteindra 17% après vingt ans de présence. Pourtant il est d'ores et déjà acquis que dès la première année une prime de 30 francs est offerte, qui s'élève à 60 francs la seconde année, alors que ces deux années ne font l'objet d'aucune réglementation prévue par la convention collective.

On ne peut guère voir l'effet de l'ancienneté sur la promotion lorsqu'on considère que, dans l'administration presque tout le personnel a changé depuis deux ans, et que dans l'atelier le directeur de la production a été recruté il y a seulement un an.

L'emploi à vie

La rotation du personnel était de 8,7% en 1980, ce qui n'est pas très élevé par rapport au standard français. Cinq personnes viennent d'être licenciées en deux ans, à cause de la réorganisation de l'usine. On ne peut donc pas parler d'emploi à vie pour l'instant.

La rotation de postes

La rotation de postes est assez fréquente dans cette firme au niveau des agents de maîtrise. Le directeur du personnel est l'ancien responsable de l'approvisionnement. La difficulté de la rotation des postes est moindre par rapport à ce qui est observé dans les firmes non manufacturières.

Avantages en nature

Cette firme dépense pour les avantages en nature 5% du salaire brut en plus de la part obligatoire de l'employeur pour la charge sociale, ce qui est inférieur au taux moyen des grandes entreprises japonaises du Japon qui est de 13,7% en 1979. (1)

Relations humaines

Ainsi que nous l'avons évoqué au début, l'ancienne direction avait fait des efforts pour créer une atmosphère familiale, alors que l'entreprise était encore de petite taille. L'adaptation fut difficile, lorsque l'entreprise se développa.

La nouvelle direction a voulu créer une certaine distance en obligeant les ingénieurs qui portaient toujours le bleu de travail, à arborer une cravate. Tout en restant dans la même salle d'administration, elle a choisi une table de travail plus luxueuse que celle des autres. Elle a également changé de voiture. La salle de réunion où l'on pouvait jadis circuler librement fut désormais cloisonnée à l'aide d'une vitre transparente.

Ce directeur tente pourtant de communiquer avec les ouvriers en descendant dans l'atelier. Et les ingénieurs japonais jouent au football avec le personnel français à midi.

Les relations en dehors du travail ne sont pas évitées volontairement par le personnel de production, mais elles demeurent peu fréquentes.

Communication

La plupart des Japonais n'ont pas un niveau de français suffisant pour communiquer facilement avec le personnel autochtone pour les opérations non quotidiennes. On ne recrute pas de bilingues. Pourtant à cause de la nature répétitive du travail par rapport aux firmes non manufacturières, la communication se fait à l'aide d'un vocabulaire limité pour les opérations quotidiennes, aussi bien au niveau de l'atelier qu'au niveau de l'administration.

---

(1) Statistiques pratiques de l'emploi, 1981. Centre japonais de la productivité, p.160.

Afin d'eviter les problèmes de communication dans l'atelier, on traduit en français le manuel d'utilisation des machines, et on prépare un manuel comprenant le vocabulaire fréquemment utilisé dans l'atelier.

Une réunion se tient tous les matins, avec l'ensemble des Japonais et quelques Français détenant des postes clés. Tous les rapports sont faits directement au directeur.

Formation

Elle s'effectue sur le tas, d'une part. Deux personnes, un Français et un Japonais, occupent souvent le même poste, dans ce but, ce qui provoque un malaise chez les Français qui semblent prendre cette coutume pour une preuve de méfiance de la part de la direction japonaise. D'autre part, les cours concernant la production sont donnés par un professeur de l'extérieur à raison d'une fois par semaine aux agents de maîtrise dans l'usine. Les cours linguistiques ont été abandonnés par les employés après quelques mois d'études.

Initiative et satisfaction au travail

En ce qui concerne le contrôle de la production, le directeur n'impose pas ses idées, et souhaite que les contre-maîtres élaborent eux-mêmes les projets qui lui sont soumis. Il essaie donc d'augmenter leur esprit d'initiative.

De leur côté les contre-maîtres se montrent en général satisfaits du travail, de la rémunération, de la promotion et de leurs collègues, ainsi que de la relation directe avec le directeur, et de la reconnaissance qu'ils reçoivent.

Les directeurs français se sentent, quant à eux, privés de beaucoup de possibilités d'initiative, par le fait même qu'ils doivent toujours consulter le directeur de l'usine, d'où un mécontentement latent, malgré leur satisfaction du travail, de la rémunération, et de leurs collègues.

Telles sont les différences existant entre les contre-maîtres et les directeurs français.

Absentéisme

L'absentéisme a baissé de 22,7% en 1979 à 14% en 1980, taux légèrement supérieur au taux moyen du secteur d'activité. L'abentéisme a baissé considérablement lorsqu'on s'est mis à afficher dans le bureau le rapport des absences. Il en est de même en ce qui concerne les retards.

Synthèse

Cette firme ne montre pas beaucoup d'enthousiasme à introduire des pratiques telles que le système d'ancienneté, l'emploi à long terme et les avantages en nature.

Nous constatons cependant l'influence du management japonais avec l'existence de la rotation du personnel, la méthode consultative, le rapprochement entre le personnel de bureau et le personnel d'atelier, et l'intérêt porté à l'atelier.

On note une différence entre le personnel de l'atelier et celui du bureau, le premier paraissant plus satisfait du rapport direct avec le directeur que le second.

La méthode consultative également est considérée comme positive par le personnel de l'atelier, contrairement au sentiment du personnel de bureau.

La communication se passe mieux que ne le laisserait prévoir l'absence d'une langue commune, du fait de la nature répétitive des opérations et du caractère concret du travail en atelier.

On voit là, toutefois, la difficulté qu'il y a à passer d'une entreprise de petite taille à caractère familial, à une entreprise d'une certaine envergure.

b. Cas de la firme commerciale

Cette compagnie exerçait déjà son activité avant la deuxième guerre mondiale. Interrompues pendant la guerre, ses activités furent rétablies ensuite.

Comme beaucoup d'autres compagnies commerciales, elle possède un réseau très étendu dans le monde entier. Les deux tiers des opérations se font entre la France et le Japon, un tiers entre la France et d'autres pays que le Japon. Par ses résultats, cette compagnie a la réputation d'être l'une des meilleures parmi l'ensemble des firmes commerciales japonaises à Paris.

Le taux des expatriés dans la totalité du personnel est élevé, phénomène général des firmes commerciales japonaises implantées à l'étranger. Il représente environ un quart du personnel. Avec les Japonais recrutés localement, le taux d'employés japonais arrive à presque un tiers du personnel.

Les bureaux ne sont pas distribués individuellement. Trois personnes seulement disposent d'un bureau personnel. Cette disposition du bureau paysagé est considérée comme favorisant la communication interne: "on peut s'interpeller sans recourir au téléphone" mais "dans un bureau individuel on se concentre mieux". On reconnaît les avantages du bureau tout en admettant la diminution de la concentration.

L'ancienneté

Nous constatons que le salaire est quelque peu supérieur à celui que l'on reçoit dans les firmes françaises ayant des activités similaires. Il est en principe déterminé par catégories définies par les conventions collectives. L'ancienneté est considérée officiellement surtout dans le cadre de la convention collective. La prime d'ancienneté est attribuée aux employés et agents de maîtrise ayant acquis dans l'entreprise une ancienneté de 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, et 15 années de plus. Son importance

est de 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15% , calculée sur le salaire minimum qui correspond à la catégorie de postes de chaque intéressé.

L'ancienneté est également considérée officieusement lors de l'évaluation du personnel en quatre catégories notées "Très bien", "bien", "moyen", et "faible". La majoration du salaire est respectivement d'environ 10%, 5%, 0%, et un taux négatif. Mais la coutume est de noter au moins entre moyen et bien, c'est-à-dire qu'il y a toujours une majoration. Et pour les personnes ayant une longue expérience dans l'entreprise, la notation est toujours faite à un degré de plus que l'évaluation réelle.

Promotion

L'ancienneté est également considérée lorsqu'il est question de promotion. La possibilité de promotion est pour l'instant fort limitée en ce qui concerne les Français. Tous les directeurs de sections sont japonais. Le Français le plus haut placé n'est qu'assistant d'un directeur de section. La politique de recrutement des jeunes est un facteur qui empêche, pour l'instant, la promotion des Français. L'ancienneté des Français n'est pas encore très élevée. Cela crée une stratification entre les Japonais et les Français, tous les postes de direction étant occupés par des Japonais.

L'emploi à vie

Comme dans tous les pays industrialisés, la législation française limite très strictement le licenciement.

Cette firme a une politique de l'emploi à long terme. Lors du recrutement, on insiste sur la stabilité des candidats. Les candidats ayant changé d'entreprise sans raison convaincante pour le directeur du personnel ne sont pas acceptés. La direction est satisfaite de la stabilité du personnel. On récompense les membres du personnel ayant travaillé 5, 10, 20, et 50 ans. Environ 35% ont été ainsi récompensés. Sept pour cent des Français le sont tous les ans.

Avantages en nature

Le budget du comité d'entreprise représente 0,5% de la masse salariale, alors que le taux de la convention collective est de 0,4%. En ce qui concerne les avantages en nature, on peut difficilement faire une comparaison avec les entreprises françaises. Les repas collectifs au niveau de la section de travail sont fréquents, ainsi que les cocktails pour tout le personnel, et les sorties.

Relations humaines

Les dirigeants japonais apportent beaucoup d'attention aux problèmes personnels des employés. Ils tentent de communiquer en dehors du travail avec les subalternes qui ont des problèmes. Bien qu'il y ait une certaine insatisfaction du fait que les dirigeants n'apportent pas de solutions concrètes, d'une manière générale cette attention touche les employés.

Pourtant, en général les contacts en dehors du travail ne sont pas très fréquents. Japonais et Français ne prennent pas même leur déjeuner ensemble. Même en sortie de ski ils se groupent à des tables différentes.

Le problème linguistique ne se pose pas avec acuité dans cette firme, mais l'écart entre Japonais et Français semble malgré tout important.

Communication

Tous les employés français sont bilingues anglais-français. De plus, presque tous les Japonais parlent français, anglais et japonais. Au niveau du français, c'est la firme la plus favorisée parmi celles que nous avons observées. 80% des communications ont lieu en français et le reste en anglais.

Une quinzaine d'employés français ont commencé à étudier la langue japonaise dans le cadre de la formation continue. Deux années après le début des cours, deux employés poursuivent cette étude. Ces deux personnes ne peuvent parvenir, à raison d'un seul cours par semaine, à un niveau de

japonais suffisant pour négocier, lire ou écrire en japonais. Pourtant, à travers l'étude de la langue, leur compréhension de la culture japonaise s'est beaucoup améliorée, et elles réussissent désormais à être plus à l'aise avec les Japonais. Elles jouent aussi un rôle non négligeable lorsqu'il est nécessaire d'interpréter les réactions des Japonais, et sont en mesure de les expliquer aux Français.

En dehors de ces deux employés, une autre personne parle relativement bien le japonais, sans pourtant atteindre le niveau de la langue écrite.

La condition linguistique est, dans cette firme, la meilleure parmi toutes celles que nous avons visitées.

Au niveau professionnel, les personnes interviewées, tant françaises que japonaises, se sont toutes montrées satisfaites de la communication. Les réunions sont fréquentes et existent à quatre niveaux:

- 4 fois par mois: réunion des directeurs généraux adjoints
- 2 fois par mois: réunion des directeurs de section
- 1 fois par mois: réunion des cadres
- 1 fois par mois: réunion à l'intérieur des sections

Les deux premières réunions sont donc réservées aux Japonais. Les deux dernières sont ouvertes aux Français. Il y a ici une rupture des informations professionnelles, en raison des réalités hiérarchiques, ce qui donne l'impression d'une rupture entre Français et Japonais.

Il faut noter l'existence d'une autre réunion: la réunion du comité d'entreprise une fois par mois.

Bien que les cadres manifestent quelque mécontentement en ce qui concerne le manque d'informations sur le plan, la réalisation, et l'état financier, la direction est considérée comme très ouverte.

Rotation des postes

La rotation des postes n'est pas une pratique fréquente. On note environ un cas par un. Le changement de poste est considéré par la direction comme difficile à effectuer, surtout en ce qui concerne les femmes. En cas de changement de poste, on recherche un accord entre les parties, plutôt que l'exécution d'un ordre venu d'en haut. En cas de refus de l'employé intéressé, la direction japonaise aura une attitude plus souple que les supérieurs français.

On n'offre alors aucune augmentation de salaire, s'il s'agit d'un changement de poste de même niveau de coefficient. La formation s'effectue sur le tas.

Parmi les dirigeants, les opinions sont partagées en ce qui concerne l'efficacité du changement de poste.

L'initiative

La direction essaie de faire comprendre la signification du travail de chacun des cadres et tente ainsi d'obtenir d'eux un esprit d'initiative. Les cadres qui ne comprennent pas cette exigence d'initiative quittent la firme assez rapidement. Le degré de motivation des cadres est considéré comme satisfaisant, par contre la direction éprouve des difficultés à cultiver la motivation chez les non-cadres.

La motivation des expatriés japonais n'est pas gratuite. Elle est le résultat de la conscience qu'ils ont de travailler dans l'une des firmes les plus prestigieuses du Japon, et d'être par là même privilégiés matériellement. Du côté des Français, on ne peut attendre la même motivation, l'appartenance à la compagnie en question ne leur donnant aucun prestige social particulier, ni d'avantages matériels particulièrement importants.

La formation

Le budget de la formation est au-dessus de 1,1% de la masse salariale c'est-à-dire du taux obligatoire. La formation s'effectue en principe sur le tas. Cette firme ne prépare pour l'instant aucun programme qui lui soit propre. La formation s'effectue à l'extérieur également. Une formation linguistique est proposée aux Français et aux expatriés.

Du fait du nombre limité du personnel, on ne peut s'étonner de l'inexistence d'un programme interne.

Synthèse

Ni le système d'ancienneté, ni la rotation du travail, ni l'attribution d'avantages en nature ne sont appliqués systématiquement. Cependant, l'ancienneté est implicitement prise en compte lors de l'évaluation. Au moment du recrutement - des jeunes essentiellement - l'accent est mis sur le caractère à long terme de l'emploi.

Les dirigeants japonais apportent beaucoup d'attention au bien-être de leurs subordonnés, lesquels s'en montrent plutôt satisfaits. Les repas en commun et les programmes de loisirs permettent de développer une communication sans que celle-ci soit directement liée au travail. Le problème linguistique n'est pas aigu du fait que le personnel français parle anglais et que le personnel japonais parle français.

Tout cela semble créer une atmosphère favorable à la stabilité de l'emploi et à l'introduction de méthodes consultatives pour la communication professionnelle.

Mais, en dépit de cela le fossé existe encore entre les dirigeants japonais et le personnel français: pas de contacts personnels en dehors du travail, pas même de contact réel lors des sorties de ski.

L'écart entre Français et Japonais semble être accentué par l'inexistence d'une véritable possibilité de promotion pour les Français.

Mais ce qui apparaît plutôt ici, c'est la distance culturelle plus frappante encore dans le cadre du bureau que dans celui de l'atelier.

CONCLUSION

Les avantages du management japonais se trouvent dans l'optimisation des compétences stockées à chaque niveau hiérarchique et dans chaque segment de l'organisation par l'application de diverses mesures examinées dans le deuxième chapitre. Or, ces mesures ne sont pas appliquées dans les entreprises japonaises en France avec autant d'intensité qu'au Japon. La communication n'atteint pas par conséquent le même degré d'efficacité qu'au Japon, à cela s'ajoute la difficulté de la barrière linguistique et culturelle.

Nous avons observé les différents effets de cette gestion sur les cadres et sur les ouvriers, ces derniers l'acceptant mieux et en étant même satisfaits. En France pareillement, l'approche japonaise semble être mieux acceptée dans la firme de fabrication, composée principalement d'un personnel d'atelier, que dans la firme non manufacturière composée principalement d'un personnel de bureau.

Dans le travail de bureau, l'importance de la langue est évidente. Pour les opérations efficaces au niveau du travail quotidien, le manque d'une langue commune familière à la fois à la direction et aux recrutés locaux constitue déjà un désavantage. Si l'on introduit en plus des méthodes de travail étrangères aux recrutés locaux, cette difficulté n'en devient que plus aiguë.

Si le management japonais repose sur la réduction de la distance hiérarchique, le coût de son acceptation est élevé pour ceux qui sont placés hiérarchiquement haut. Ils perdent du prestige à l'intérieur de la firme. C'est la raison pour laquelle, dans la firme de fabrication le management japonais est mieux accepté par les gens de la production que par les directeurs de l'administration.

Dans le travail administratif, les contraintes techniques étant moindres, les différences culturelles sont plus marquées que dans le travail d'atelier. La distance structurelle du travail de l'administration entre le management japonais et le management français est beaucoup plus importante qu'elle ne l'est au niveau du travail d'atelier. On aperçoit ici une nouvelle raison de la difficulté du transfert plus grande dans les firmes non manufacturières que dans les firmes manufacturières.

Etant étrangers et leur capacité de convaincre se trouvant affaiblie, du fait aussi des limites de leur maîtrise de la langue étrangère, les dirigeants japonais ont du mal à appliquer leur management à l'administration, si celui-ci touche beaucoup aux valeurs d'une culture, même s'il est théoriquement efficace pour augmenter la synergie des informations. Malgré cela le bureau paysagé, par exemple, est bien accepté, bien que le prestige des directeurs français s'en trouve affaibli. Les rencontres en dehors du travail sous forme de cocktail, sorties, etc., sont favorablement acceptées par les employés français sans que cela entraîne un coût.

Dans l'atelier, le management japonais apporte aux intéressés plus d'avantages que d'inconvénients. Peuvent être considérées comme des avantages la suppression partielle de la distance sociale entre le personnel de bureau et le personnel de l'atelier, ainsi que l'augmentation des possibilités de réaliser les initiatives par la méthode de consultation avec les supérieurs.

Le transfert du management japonais sera plus aisément accompli dans l'atelier que dans le bureau, par les Japonais qui ne sont doués ni pour le remaniement des relations humaines basées sur la culture locale ni pour la langue.

Si l'on recherche l'efficacité, pour les entreprises japonaises implantées en France, il sera nécessaire de poursuivre les études sur les ateliers plutôt que sur les bureaux.

(V) CONCLUSION GENERALE

La rapidité de la croissance de l'économie japonaise après les années 1950, et le maintien d'un taux de croissance supérieur à celui des autres pays industrialisés, même après la crise pétrolière, sont souvent expliqués à partir des attitudes plus productives des travailleurs japonais, lesquelles sont le résultat de méthodes spécifiques de la gestion des ressources humaines. On s'interroge en Occident sur les possibilités d'application de ces méthodes japonaises avec le personnel occidental. Un argument revient toujours, utilisé pour répondre négativement à cette question, celui de la spécificité de la culture japonaise, qui rendrait inapplicables en Occident les méthodes japonaises de gestion. L'objet de cette thèse était précisément d'étudier leur transférabilité dans l'environnement français, en examinant les pratiques des entreprises japonaises en France qui emploient un personnel français.

Pour l'application de méthodes de gestion dans un pays étranger, le facteur important est constitué par les expériences antérieures cumulées dans des pays étrangers. Nous avons donc examiné dans un premier chapitre l'évolution des investissements directs à l'étranger des entreprises japonaises. Nous avons alors trouvé que les investissements japonais étaient effectués dans les pays en voie de développement, pour la manufacture et l'exploitation minière. Dans les pays industrialisés - en France par exemple - les investissements réalisés concernent surtout les secteurs commercial, financier, et de transport bien qu'il y ait une tendance récente aux investissements dans le secteur manufacturier, à la suite du protectionnisme de ces pays et de la hausse du yen qui fait que le coût de la main-d'oeuvre y devient moins élevé qu'autrefois. L'expérience des entreprises japonaises est donc assez différente dans ces pays, suivant qu'il s'agit du secteur manufacturier ou des autres activités.

Dans le deuxième chapitre, nous avons vu que les méthodes japonaises de gestion n'étaient pas un résultat natural de la culture japonaise, mais plutôt celui des revendications des travailleurs et de la nécessité économique. L'emploi à vie, le système d'ancienneté, et l'application d'un même principe pour l'ensemble du personnel, constituent un système qui a

évolué durant un laps de temps assez long, et non pas une donnée culturelle, bien qu'il y ait nécessairement une adaptation à la culture. Nous avons ainsi constaté qu'il ne fallait pas conclure à un déterminisme exagéré entre la culture et les systèmes de gestion.

Nous avons examiné dans le troisième chapitre les filtres culturels dont il faut tenir compte lors du transfert des méthodes de gestion à l'étranger: celui des employés autochtones, et celui des dirigeants. Et nous avons également vu qu'il convenait de faire attention à la structure hiérarchique, pour l'intégration des autochtones et des expatriés, enfin que cela avait pour résultat un flux d'informations.

Puis nous nous sommes appliqués à examiner l'état du transfert des méthodes japonaises, sous contraintes sociales ou culturelles, dans les trois pays suivants : les U.S.A., le Royaume-Uni et l'Allemagne. Nous avons examiné l'impact que pouvait avoir sur les employés locaux et les employeurs japonais, l'introduction de méthodes japonaises telles que le système d'ancienneté, l'emploi à long terme et les mesures de bienfaisance. Les études anglaises et belges, du fait de leur caractère non comparatif, ne nous permettent pas de voir le degré d'application des méthodes japonaises. Par contre, les études américaines nous montrent un certain degré de transfert. Dans ces trois pays en tout cas, du fait de l'ajustement à court terme entre la contribution et la rémunération par fonction, le système d'ancienneté et l'emploi à long terme ne peuvent pas être transférés à une grande échelle. Mais les mesures de bienfaisance devraient être prises en charge différemment selon le degré d'intervention de l'Etat sur cette question.

Les études anglaises et belge ne sont pas tellement révélatrices des effets des méthodes japonaises. L'application intensive des méthodes japonaises et l'existence de syndicats puissants créent des problèmes pour les relations industrielles dans ces deux pays. Les informations nous manquent pour en juger, mais peut-être sont-ils dus à la maladresse des dirigeants japonais, qui n'ont pas l'habitude des syndicats de type autre que syndicat "maison".

Les études américaines, bien que leurs méthodes utilisées pour la quantification laissent une marge de discussion, nous montrent, en revanche, plus en détail ces effets, en particulier sur la satisfaction au travail, les attitudes anti-productives et la communication. La satisfaction au travail est supérieure dans les firmes gérées par les Japonais. Les attitudes des travailleurs y sont également plus productives. Par contre, ces études ne montrent pas de différence concernant la communication.

De toute façon, parmi les constatations que l'on peut dégager de ces études, l'intérêt réside dans la différence d'effets sur les cadres et les ouvriers. Les méthodes japonaises semblent offrir plus d'avantages aux ouvriers qu'aux cadres. A partir de ces éléments, nous avons effectué une investigation, afin de mesurer le degré d'application des méthodes japonaises dans les entreprises japonaises en France. Il ne nous a pas été possible de comparer leurs pratiques avec celles des entreprises françaises. Tenant compte du fait que les mesures appliquées dans les firmes japonaises ne diffèrent pas beaucoup des conventions collectives concernant le salaire à l'ancienneté ou les avantages en nature, nous pouvons tout de même avancer que les méthodes japonaises de gestion font l'objet d'un faible transfert dans les systèmes dits "hards". L'ancienneté n'est presque pas prise en compte plus que ne l'exigent les conventions collectives.

La firme commerciale en tient compte officieusement lors de l'évaluation. La firme manufacturière en tient compte pour les deux premières années bien que ce ne soit pas prévu par la convention collective.

Les mesures sociales sont appliquées plus modestement qu'au Japon dans le cadre de l'entreprise. La raison en est, en France, la part importante des charges sociales réservée à l'employeur. Cependant, comme nous l'avons constaté aux U.S.A. et en Belgique, la totalité des entreprises japonaises tente de recréer des occasions d'échanges humains extra-professionnels, en organisant des cocktails, des sorties de ski, des matches de football ou des repas par sections, bien que la barrière linguistique et culturelle ne permette pas d'atteindre le résultat escompté. La rotation de poste est considérée comme difficile à réaliser ; elle n'est cependant pas inexistante. Etant donné que pour les Français la stabilité de la vie

professionnelle vient du métier plutôt que de l'appartenance à une firme précise, comme dans d'autres pays étudiés, ce résultat nous semble tout à fait convenable.

L'attitude face au licenciement varie assez entre les deux catégories de firmes : les firmes de fabrication et de distribution semblent avoir une attitude assez sévère, par rapport aux firmes financière, commerciale et de transport.

La faible stratification est l'une des caractéristiques de la gestion japonaise. Mais dans les firmes de services, le pourcentage important des expatriés par rapport aux employés locaux crée une strate japonaise qui nuit au transfert de cet aspect.

Dans la firme manufacturière cependant, la tendance de la direction à supprimer la distance entre le bureau et l'atelier est favorablement accueillie par les contremaîtres de l'atelier. Cela constitue même une des grandes satisfactions du travail en ce qui les concerne, contrairement à ce qui est ressenti au niveau du bureau.

Les études américaines nous ont montré implicitement les effets différents de la gestion japonaise sur les cadres et les ouvriers. Nous retrouvons ici la même constatation entre le bureau et l'atelier. Nous pouvons dire que cette différence dépend des avantages et des désavantages concernant le prestige que l'on peut obtenir du fait de la diminution des strates selon les hiérarchies ou les fonctions.

Cet aspect semble être mieux transféré que les autres aspects, de même que les rôles des contremaîtres, qui sont à la fois des formateurs effectuant le même travail que les ouvriers, et des contrôleurs qui répartissent le travail.

En résumé, la réglementation française fait obstacle au trasnfert des méthodes japonaises de gestion. Sous restriction légale ou conventionnelle, il ne devrait pas être possible de transférer le management japonais à une grande échelle.

Le système d'ancienneté développé au Japon dans la phase d'expansion économique commence à être réduit même au Japon à cause du ralentissement de la croissance économique. En France où la croissance économique est encore quelque peu inférieure à celle du Japon, ce système ne devrait pas être beaucoup transféré.

La rotation des postes ne semble pas, non plus, pouvoir être facilement transférée, tant que subsiste la tradition française suivant laquelle la stabilité de la vie professionnelle est assurée par le métier plutôt que par un engagement dans l'entreprise. Cependant dans la grande entreprise française stable qui offre une grande stabilité professionnelle à l'intérieur de l'entreprise, il ne serait pas impossible de promouvoir la rotation des postes.

L'emploi à long terme est déjà une réalité en France bien qu'il n'atteigne pas le niveau japonais. La grande entreprise performante pourrait donc en tirer une motivation par simple affirmation de la réalité.

Les dépenses pour la formation des entreprises japonaises en France ne sont pas supérieures à celles de leurs homologues françaises. La formation sur le tas, qui y est apparemment considérée comme importante est effectuée systématiquement.

Si les entreprises françaises réussissent à promouvoir le rôle du supérieur hiérarchique comme formateur plutôt que comme commandeur, ce type de formation sur le tas a toutes les chances de réaliser une formation bien adaptée à la réalité du travail.

Les mesures sociales coûteuses ne seraient pas acceptées par les entreprises françaises dans la situation actuelle où la part des charges sociales de l'employeur est déjà très importante. Cependant, comme c'est déjà le cas dans les entreprises japonaises en France, les mesures sociales non coûteuses augmentant les occasions d'échange social entre employés pourraient engendrer une meilleure communication.

Beaucoup d'efforts sont, d'ailleurs, entrepris par les entreprises japonaises en France pour créer une communication extra-professionnelle, bien que l'on ne parvienne pas au résultat attendu du fait de la maladresse des Japonais.

Le personnel de l'atelier accueille favorablement la diminution des strates. C'est sur ce point que les méthodes japonaises de gestion semblent être les plus transférables et paraissent pouvoir apporter aux Français une véritable contribution.

Bibliographie

Abegglen J.C., The Japanese Factory, Glencoe Ill, Free Press 1958, 142 p.

Abegglen J.C., Management and Worker: The Japanese Solution Tokyo-New York, Kodansha International, 1973, 192 p.

Aida Y., L'Anatomie de la Conscience des Japonais (en jap.) (Nihonjin no Ishikikôzô) Kodansha, 1972, 214 p.

Amano M., A Study of Employment Patterns and Measurement of Employee Attitudes in Japanese Firms at Los Angeles, Doctoral dissertation, University of California at Los Angeles, 1966

Amano M., Organizational Changes of Japanese Firm in America, California Management Review, Spring 1979, vol. XXI no.3 pp. 51-59

Andô K. et Ishikawa A. (eds.), Tournant de la gestion à la japonaise (en jap.) (Nihonteki keikei no tenki) Tokyo, YÔhikaku, 1980 272 p.

Aonuma Y., A Japanese explains Japan's Business Style, Across the board Feb. 1981 pp. 41-50

Arpan J.S. et Ricks D.A., Foreign Direct Investments in the U.S. 1974-78, Journal of International Business Studies, Winter 1979 pp. 85-88

Asian Business, "Wedded" to the Comapny: Japanese employees stay out, Asin Business nov. 1980 pp. 44-47

Asian Business, Will Western workers sing the company song? Asian Business June 1980.

Asia Week, Low marks for Japan's Tycoons Abroad, Asia Week, August 12 1977, pp. 42-45

Azumi K. et McMillan C.J., Culture and Organization Structure: a comparison of Japanese and British organizations, International Studies of Management and Organization, Spring 1975, vol. V part 1 pp. 35-47

Ballon R.J., The Japanese Employee, Sophia University, Tôkyô, 1969, 305 p.

Barnard C.I., The Functions of the Executive, Cambridge Mass; Harvard University Press 1938, 352 p. (Traduction en jap.)

Befu H., Japan, an anthropological introduction, London, Chandler 1971, 190 p.

Benedict R., The chrysanthemum and the sword, Tokyo, Charles E. Tuttle Co., 1963, 320 p.

Bettignies H.C. de, Can Europe learn from Japan? Chelwod Review, pp. 38-45

Bettignies H.C. de, L'allergie au changement, Revue Française de Gestion, nov. 1975pp. 27-36

Bettignies H.C. de, Analyse des craintes françaises, Revue Française de Gestion, sept.-oct. 1980, pp. 16-23

Boston Consulting Group, Survey and Prospects of Japan's Direct Investment in the United States 1974-1980, Boston Consulting Group, Tokyo 1974

Bunke H.C., A Japanese Pilgrimage, Business Horizons, vol. 24, no. 3 May-June 1981, pp. 2-9

Burton F.N. et Saelens F., An Anatomy of Japan's Direct Investment in West Germany, Occasional Paper no. 8006, Department of Management Sciences, University of Manchester Institute of Science and Technology, sept. 1980, 72 p.

Business Times, Japanese Investors flocking to America, Business Times, Tuesday Sept. 20 1977

Business Week, Japanese Multinationals covering the world with investment, Business Week, June 16, 1980 pp. 92-102

Cas pédagogiques Y.K.K.,

-A technical note on Y.K.K. (Yoshida Kogyô K.K."A" Politiques de la gestion à l'étranger) en jap. et angl. Keiô Business School, avril 1974, (15 p en jap.)

-Y.K.K. Fastners (U.K.) Ltd. traduit partiellement de (Yoshida Kôgyô K.K. "B": Usines en Grande Bretagne et en France) Keio Business School, mai 1974, (16 p en jap.)

-Yoshida Kôgyô K.K.: Stratégie internationale et les Problèmes du Dumping (Kokusai senryaku to Dumping mondai), Keio Business School, 16 p.

-Y.K.K. en Europe-1976 (en jap, Europe no Y.K.K.) Keiô Business School Oct. 1977, 16 p.

-Y.K.K. (A) 9p., Y.K.K. (B) 10p., INSEAD-IIST

Cayeux O. de, Japon: Le Miroir, C.N.P.F. 80, Conseil National du Patronat Français, dec. 1980 no. 419 pp. 39-47

Centre Japonais de la Productivité, Statistiques pratiques de l'emploi 1981, Centre Japonais de la Productivité, jan. 1981

Centre de Recherche pour les Chefs d'Entreprises, A la découverte du management japonais, Jouy-en-Josas, Centre de Recherche pour les Chefs d'Entreprises 1971

Cole R.E., Learning from the Japanese: Prospects and Pitfalls, Management Review, sept. 1980 pp. 22-42

Cole R.E., Japanese blue collar: the changing tradition, Berkeley, calif., University of California Press 1971, 300 p.

Cole R.E., Work, mobility and participation: a comparative study of American and Japanese industry, Berkeley, Calif., University of California Press 1979, 293 p.

Comité National Socio-Economic (Shakai Keizai Kokumin Kaigi), Relations industrielles du Japon: Prospective vers le vingt-et-unième siècle (Nihon no rôshikankei: 21 seiki eno chôkiyosoku) Tokyo, Shakai Keizai Kokumin Kaigi 1979 108 p.

Crozier M., Le Phénomène bureaucratique, Paris Ed. du Seuil, 1964,413p.

Crozier M., Le monde des employés du bureau, Paris Ed. du Seuil, 1965, 237p.

Crozier M., La société bloquée, Paris, Ed. du Seuil, 1971, 246 p.

Crozier M., Où va l'administration française, Paris, Edition d'organisations 1974, 237 p.

Crozier M. et Friedberg E., L'acteur et le système, Paris Ed. du Seuil, 1977, 437 p.

De Vos G.A., Socialization for achievement: cultural psychologie of the Japanese, Berkeley, University of California Press,1973, 597 p.

Dickerman A., Training Japanese Managers, London, Praeger, 1974, 97 p.

The Diretor The Japanese Chairman: A different Style of Management, The Director, Feb. 1980, pp.40-42.

Doi T., The anatomy of dependence, Tokyo, Kodansha, 1973, 165 p.

Dore R.P., City Life in Japan, London, Routledge & Kegan Paul 1958, 435 p.

Dore R.P., British factory-Japanese factory, Berkeley, University of California Press, 1973, 432 p.

Dore R.P., Aspects of social change in modern Japan, princeton, Princeton University press, 1970, 474 p.

Drucker P.F., Behind Japan's Success: Defining rules for managing in a pluralist society, Harvard Business Review Jan-Feb. 1981 pp. 83-90

Etzioni A., Modern Organizations, Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall Inc. 1964, 120 p.

Financial Times, Insight into Japanese management, série d'articles d'avril à mai 1981.

France Japon éco, Le Japon prépare ses managers de demain à l'école de l'occident, France Japon éco, no. 9 3ème trimestre 1981 pp. 10-21.

Fukada Y. et al., La gestion de personnel à la japonaise, est-elle appliquable à l'étranger? (en jap. Nihonshiki rômukanri wa sekai ni tsûyô suruka) Chûôkôron keiei tokushû, automne 1980 pp. 292-303.

Fukutake T., Japanese society today, University of Tokyo Press 1974, 156 p.

Givens, W.L. et Rapp W.V., What it takes to meet the Japanese challenge, Fortune June 18, 1979 pp. 104-114, 118, 120

Gregory G., The profits of harrasment, Eastern economic Review, oct. 26 1979 pp. 74-78

Gould R., The Matsushita phenomenon, Tokyo Diamond-sha 1970

Gouldner A.W., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe Ill, Free Press, 1954, 282 p.

Gregory G., The Japanese Euro-Strategy, Management Today, July 1975 pp. 54-60.

Gregory G., The future of Japanese investment in Europe, Euromoney June 1975 pp. 64-75.

Hakoshima S., Mutual ignorance and misunderstanding: Causes of Japan-EEC economic disputes, Japan Quarterly XXVI 4 Oct./Nov. 1971 pp. 481-7.

Hall D. & Bettignies H.C. de, The French Business Elite, European Business oct. 1968 no. 19.

Hanami T. & Dumortier J., Japanese enterprises and labour relations in Belgium, Bulletin of comparative labour relations, no. 10 1979, Kluwer, The Netherlands pp. 113-197.

Hatvany N. & Pucik V., Japanese management practices and productivity, Organizational Dynamics, Spring 1981 pp. 5-43.

Hayashi K., Japanese management of Multinational opérations: sources and means of control, Management international review, vol. 18 avril 1978 pp. 47-57

Hazama H., Gestion à la japonaise (en jap. Nihonteki keiei) Tokyo, Nihon keizai shimbunsha, 1971, 204 p.

Hazama H., Conseil au "bien-être-isme" de la gestion (en jap. Keiei fukushi shugi no susume), Tokyo, Tôyô keizai shimpô sha, 240 p.

Helvoort E.V., The Japanese working man: What choice? What reward?, Kent, Paul Norbury Publications Ltd. 1979, 158 p.

Hicks J.R. & Nosse N., The social framework of the Japanese economy, Tokyo, Oxford University Press, 1974.

Hsu F.L.K., Iemoto: the heart of Japan, London, John Wiley 1975, 238 p.

Industrial Bank of Japan, Overseas investment trends in Japan, Industrial Bank of Japan, Tokyo fev. 1979.

Inohara H., The personnel department in Japanese companies, Tokyo Sophia University Socio-Economic Institute, Bulletin no.63, 1977.

Inoue T., L'anatomie du "Sekentei" (en jap. Sekentei no kôzô: shakai shinrishi eno kokoromi), Tokyo, Nihon hôsô shuppan kyôkai, 1977, 212 p.

Ishida H., Exportability of the Japanese employment system, Tokyo, Keiô Business School, 1978, 15 p.

Ishida H., The Japanese style of management, Sumitomo Quarterly vol. 1 no. 3 1980 pp. 19-22

Ishida H., Japanese workers and the quality of working life, Sumitomo Quarterly, no. 4 jan. 1981

Ishida H., Japanese style human resource management: Can it be exported?, Sumitomo Quarterly no. 5, avril 1981 pp. 15-22

Ishida H., Relations industrielles et négotiation sur le salaire du Japon (en jap. Nihon no rôshi kankei to chingin kettei), Tokyo, Tôyô keizai shimpôsha 1976, 312 p.

Ishida H., Human Resource Management of Japanese Companies Operating Abroad, the monthly, Journal of the Japan Institute of Labour, vol. 23, nº 3, March 1981, pp.2-11.

Ishida H., Japanese employment system in cross-cultural settings, Tokyo, Asian productivity Organisation 1977

Ishida H., Japanese society, New York, Random House 1971, 128 p.

Ishida Sh. et al., Entreprises japonaises en Asie (en jap. Nihonkigyô in Asia, Tôyôkeizai Shimpôsha, 1980, 201p.

Ishikawa A., Comment comprendre la gestion à la japonaise? (en jap. Nihon teki keiei o dô toraeruka) in Andô K., Ishikawa A. (eds.) Tournant de la gestion à la japonaise (en jap. Nihonteki keiei no tenki) Tokyo, YÛhikaku 1980, 272 p

Iwata R., Principes de structure de la gestion japonaise (en jap. Nihonteki keiei no hensei genri), Tokyo, Bunshindô, 1977, 254 p.

Iwata R., Climat de gestion du Japon actuel (en jap. Gendai nihon no keiei fÛdo), Tokyo, Nihon keizai shimbunsha 1978, 213 p.

Japan Labour Bulletin, Labour productivity and recent employment adjustment programs in Japan: Are we workaholic? (1) et (2), Japan Labour Bulletin, le 1er dec. 1978 pp. 8-10 et le 1er jan. 1979 pp. 4-7

Japan Society Inc., The economic impact of the Japanese business community in the United States, Japan Society Inc., Public Affairs series 10, 1979, 49 p.

Japan Society Inc., The economic impact of the Japanese business community in New York, Japan Society Inc. Public Affairs Series 5, 1978, 51 p.

Johnson R.T., Success and failure of Japanese subsidiaries in America, Columbia journal of world business, printemps 1977, pp. 30-37.

Johnson R.T., Foreign investment and labour: a comparaison of Japanese and American firms in the U.S. and Japan, the 1977 Asian Regional Conference on Industrial Relations, 17 p.

Johnson R.T. & Ouchi W.G., Made in America (under Japanese management), Harvard Business Review, sept.-oct. 1974 pp. 61-69. traduction en français: La gestion à la japonaise, Harvard-L'Expansion été 1977 pp. 9-18.

Kaigai tôshi kenkyûsho hô (Bulletin de l'institut de recherche sur les investissements à l'étranger) vol. 6 no. 9 sept. 1979 pp. 1-26.

Kawai H., Pathologie japonaise de la société maternelle (en jap. Bosei shakai nihon no byôri) chûô kôronsha 1976

Kawashima T., Conscience des Japonais sur la loi (en jap. Nihonjin no hôishiki) Tokyo, Iwanami shoten, 1967

Kane J.S., Loss control - the Nissan experience, Work and People, vol. 5 no. 2 1980 pp. 26-31.

Kobayashi N., Multinationales japonaises: comparaison internationale (en jap. Nihon no takokuseki kigyô: Kokusai hikaku no shiten kara no kenkyû), Tokyo Chûô keizaisha, 1980, 473 p.

Kobayashi N., Multinationalisation des entreprises japonaises et Gestion du personnel (en jap. Nihonkigyô no Takokuseki ka to Jinjikanri), Tokyo, Centre Japonais de la Productivité, 1980, 55 p.

Kobayashi S., Creative management, New York, AMA, 1971, 248 p.

Kraar L. The Japanese are coming - with their own style of management, Fortune mars 1975 pp. 116-120, 160-162

Kramer H.E., Concepts of competition in West and Japan, Mode Modern Asia, jan.-fev. 1978 pp. 61-64.

Kumazawa M., Images des ouvriers japonais (en jap. Nihon no Rôdôsha Zô), Tokyo, Chikuma Shobô, 1981, 222p.

Laurence P.R. & Lorsh J.W., Organization and Environment, Harvard University, 1967, 279 p.

Laurent A., Once a Frenchman always a Frenchman, International Management, juin 1980, pp. 45-46

Leden Y., Facteur de l'expansion des investissements japonais en Europe, in Economie et Politique du Japon contemporain, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris 1976, 54 p.

Lincoln J.R., Olson J., Hamada M., Cultural effects on organizational structure: the case of Japanese firms in the United States, American Sociological Review, vol 43, dec 1978, pp. 829-847.

Likert R., The Human Organization: Its Management Values, New York, McGraw Hill, 1967, 258 p.

Lorenz C., Transplant trials for Japan, Financial Times, le 2 juillet 1981.

Lyons N., The Sony Vision, New York, Crown Publishers Inc., 1976, 235 p.

Magota R., Où va la promotion à l'ancienneté (en jap. Nenkô joretsu sei no yukue) in serie supplémentaire de Juriste "Entreprise et Travail" (Jurist Zôkan sôgô tokushû "Kigyô to Rôdô") Tokyô, YÛhikaku no.14, printemps 1979.

Magota R., Fin du salaire à l'ancienneté (en jap. Nenkô chingin no shÛen) Tokyo, Nihon Keizi shimbunsha, 1978

March J.G., & Simon H., Organizations, New York, Wiley, 1958, 262 p.

Maruyama M., Pensées du Japon (en jap. Nihon no shisô), Tokyo, Iwanami shoten, 1961, 192 p.

Marengo F.P., Learning from the Japanese: What or How? Management International Review, vol 19, avril 1979, pp. 39-46

Maslow A.H., Motivation and Personality, New York, Harper, 1954.

Marsh R. & Manrari H., Technological Implication Theory: A Japanese Test, Organization studies, 1/2, 1980 pp. 161-183

Marsh R. & Manrarı H., Modernization and the Japonese Factory, Princeton and London, Princeton University Press, 1976, 437 p.

Maurico M., Sorge A., Warner M., Social differences in organizing Manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain. Organization Studies 1/1 1980 pp. 59-86.

Mayo E. "The Human Problems of Industrial Civilization", New York, The MacMillan Company, 1933.

Mayo E. & Lombard G.F. "Team work and Labour Turnover in the Aircraft Industry of Southern California", Boston, 1944.

Merton R.K., Reader in Bureaucracy, New York, Free Press of Glencoe, 1952.

Minami H., Psychologie des Japonais (en jap. Nihonjin no shinri) Tokyo, Iwanani Shoten, 1953, 212 p.

Minami H., (ed.), Dictionnaire des relations humaines des Japonais (en jap. Nihonjin no Ningen Kankei jiten), Tokyo, Kôdansha, 1980, 433 p.

Minami H., Psychology of the Japanese people, Tokyo, University of Tokyo, 1953, 178 p.

Minard L. & Doi A., Bonjour Mr. Kitano (Ohayô gozaimasu Kitano-san), Forbes, le 16 oct. 1978 pp. 108-114.

Mino H., "Learning from Japan" difficult medicine for Americans, Business Japan, août 1980, pp. 37-39.

Mizutani E., Facts, Problems & Solutions in Transfer of Japanese Management - Lesson from F-P-S exercise, A.O.T.S. kenobu, juin 1981 pp. 1-16.

Nakane C., La société japonaise, Paris Arnaud Colin, 1974, 199 p.

Negandhi A.R., External and Internal Functioning of American, German and Japanese Multinational Corporations; The International Research Symposium: The management of Headquarters - Subsidiary Relationships in transnational Corporations, Institute of International Business, Stockholm School of Economics Stockholm, Sweden, les 2-4 juin 1980, 31 p.

Nevin J.I., Can U.S. business survive on Japanese trade policy? Harvard Business Review, sept.-oct. 1978. pp. 165-177.

Ono T., Gestion japonaise et tendance groupiste (en jap. Nihonteki keiei to Shûdan shikô) Sophia Univ., Jôchi keizai ronshû, vol 23 no. 23, mars 1977 pp. 15-21

Ouchi W., Going from A to Z : Thirteen steps to a theory Z organization, Management Review, mai 1981 pp. 9-16

Ouchi W., Theory Z : How American businessmen can meet the Japanese challenge, Addison-Wesley Publishing Company, 1981, 283 p.

Ouchi W. & Johnson J.B., Types of Organizational control and their relationship to emotional well-being, administrative Science Quarterly, vol. 23, juin 1978, pp. 293-317.

Ozawa T., Multinationalisme, Japanese style: The political economy of outward dependency, Princeton University Press, 1979.

The Oriental Economist, Japon's Overseas Investments, the Oriental Economist, dec. 1978 pp. 24-5.

Pascale R.T., Communication and Decision Making across cultures : Japanese and American comparisons, Administrative Science Quarterly, vol. 23, mars 1978 pp. 91-110.

Pascale R.T., Personnel Practices and Employee Attitudes : A study of Japanese and American Managed Firms in the United States, Human Relations, vol. 31 no. 7, 1978 pp. 597-615.

Pascale R.T. & ATHOS A.G., "The Art of Japanese Management: Applications for American executives", New York, Simon & Shuster, 1981 223p.

Pascale R.T. & Maguire M.A., Comparison of Selected Work Factors in Japan and United States, Human Relation, vol. 33 no. 7, juillet 1980 pp. 433-455.

Patrick H. (ed.) Japanese industrialisation and its social consequences, Berkeley, Calif, University of California Press 1976, 505 p.

Pignon D.Z. Querzola J., Dictature et démocratie dans la production, in Gorz A., Critique de la division du travail, Paris Ed. du Seuil, 1973, pp. 103-159.

Rehder R.R., Japanese management: an American challenge, Human resource management, hivers 1979, pp. 21-27.

Reischauer E., The Japanese, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1978.

Robin R., Le Consensus à la Japonaise : un itinéraire de l'énergie collective, Progrès Technique, n° 21. 2ème trimestre 1981 pp. 18-26.

Rôdôshô Tôkei Jôhô bu (Département des statistiques et des informations du Ministère du Travail), situation actuelle de la gestion et de l'emploi (en jap. Koyô kanri no jittai), Rôdô horei kyôkai, 1978

Roemen J.E., Japanese Direct Foreign Investment in Manufacture : some comparisons with the U.S. pattern, Quarterly Review of Economics and Business, vol. 16 no. 2, 1976, pp. 91-111.

Rohlen T.P., For harmony and strength. Japanese white collar organization in anthropological perspective, London, University of California Press, 1974, 270 p.

Ross S., What is Japan, and what is not Japan, Business and Society Review, no. 37, Spring 1980-81 pp. 31-36.

Saelens F.H., Japanese direct foreign investment. A bibliography, Research Paper no. 8101. The European University, Antwerp, le 29 dec. 1980, 16 p.

Sakamoto Y., Gestion des entreprises à l'étranger et les autochtones : pourquoi les conflits (Kaigai Kigyô Keiei to genchijin : Masutsu wa Naze okoruka), Tôkyô, Nihon Keizai Shimbunsha, 1976.

Sakamoto Y., Sakurai T., Setô R., Miura I., Expansion des entreprises japonaises à l'étranger : environnement de la gestion et ses problèmes (en jap. Nihon Kigyô no Kaigai shinshutsu : Keiei Kankyô to sono mondaiten), Tokyo, Tôyô keizai shimpôsha, 1973, 179 p.

Sakuta K., Réexamen de la culture de la honte (en jap. Haji no bunka saikô), Tokyo, Chikuma shobô, 1967.

Sanders S., Honda : The man and his machine, Boston, Little Brown Co., 1975, 208 p.

Sautter G., Trois essais sur la stratégie internationale du Japon, Paris, Groupe d'Etudes et de Documentation pour le Japon Contemporain, 1977, 341 p.

Selznick P., TVA and the Grass Roots, Berkeley, University of California Press, 1949.

Sirota D., & Greenwood J.M., Understand your overseas work force, Harvard Business Review, vol. 49 no. 1, jan.-fev. 1971, pp. 53-66.

Sheba T., Konosuke Matsushita, Tokyo Rengo 1970, 125 p.

Shishido T. (ed.), Entreprises japonaises aux U.S.A. : Recherche de la transférabilité de la gestion japonaise (en jap. Nihon Kigyô in U.S.A.), Tokyo, Tôyô keizai shimpôsha, 1980, 228 p.

Shûkan Tôyô Keizai, '80 Japanese multinational facts and figures, no. 4189, Shûkan Tôyô Keizai, le 7 dec. 1979.

Shûkan Tôyô Keizai, '81 Japanese multinational facts and figures, no. 4261, Shûkan Tôyô Keizai, le 5 dec. 1980.

Sklarewitz N., Japanese Excess in America : Two-Way Culture Shock, Asia, juillet-août 1980 pp. 6-9, 41.

Sugihara Y. & Plath W., Sensei and his people, the building of a Japanese commune, Berkeley, University of California, 1969, 187 p.

Tabatoni P. & Jarniou P, Les systèmes de gestion : politiques et structures, Paris, P.U.F. 1975,230 p.

Takamiya S., La gestion japonaise à la croisée des chemins, Revue Française de Gestion, sept.-oct. 1980, pp. 149-154.

Takanaka A., Dynamic Business Management in Japan, Tokyo, Asia Productivity Organization, 1965, 149 p.

Takeda S., How Japanese corporations develop international markets: Product differentiation and marketing efforts, the wheel extended, automne, 1980, pp.2-7.

Takezawa S., Significant contrasts between American and Japanese Management Practices, Occasional Paper 36, Multinational Management Seminar, Industrial Relation Center, Univ. of Chicago, 1974, pp.9-18.

Takeuchi H., Satô Nobuhiro, le père des principes de gestion à la japonaise, cahiers du Japon, no. 7, sept. 1981, pp. 43-51.

Tanaka H., Choc de la société de population âgée : comment changent l'emploi, la gestion du personnel et le salaire ? (en jap. Kôreika Shakai no Shôgeki, Koyô, jinki, chingin wa dô kawaru) Tokyo, diamond sha, 1977.

Tanaka H., The Japanese Method of Preparing Today's Graduate to become Tomorrow's Manager, Personnel Journal, vol. 59, nº 2 fév. 1980, pp. 109-112.

Tasugi K., Relations humaines (en jap. Ningen Kankei), Tokyo, diamond sha, 1960, 284 p.

Taylor F.W., The Principles of Scientific Management 144p. in Scientific Management, New York, Horper, 1947, 207 p, 144 p, 287p.

Thurley K., Reitsberger W., Trevor M., et Worm P., The development of Personnel Management in Japanese Enterprises in Great Britain, International Centre for Economic and Related Disciplines, London School of Economic and Political Science, April 1980, 55p.

Thurley K., Trevor M. et Worm P., Japanese Management in Western Europe, International Centre for Economic and Related Disciplines, London School of Economic and Political Science, July 1981, 57p.

Thurley K., Some problems involved in comparative research between Japan and other societies, Occasional Paper no. 1, current issues in social science research, The London Office of Hôsei University, 1979, pp. 24-35.

Thurley K., The British worker and the Japanse way of work, new society, le 9 juillet 1981, pp. 51-53.

Tominaga K., Les organisations japonaises : L'histoire contre le mythe, Revue Française de Gestion, sept.-oct. 1980, pp. 140-148.

Tönnies, Gemeinschaft und Geselschaft, Leipzig 1935.

Totsuka H., Changing Aspects of Japanese Industrial Relations, in current issues in social science research, Occasional paper no. 1, The London Office of Hôsei University, 1979, pp. 41-48.

Tsurumi Y., A Research Guide in the Annoted Bibliography, Praeger Publishers, Praeger Special Studies, 1978, 163 p.

Tsurumi Y., The Japanese are coming, Cambridge Mass, Ballinger Pub. Co., 1976, 323 p.

Tsurumi Y., The best of times and the worst of times: Japanese management in America, Columbia Journal of World Business, août 1978, pp. 56-61.

Tsurumi Y., How to handle the next Chrysler, Fortune, le 16 juin 1980, pp. 87-88.

Tsurumi Y., Social change and the individual: Japan before and after world war II, Princeton Univ. Press, 1970, 441p.

Tsuda M., Pensées de la gestion du personnel. (en jap. Jinji Rômu Kanri no Shisô), Tôkyô, YÛhikaku, 1977, 247 p.

Tsuda M., Logique de la gestion japonaise (en jap. Nihon Teki Keiei no ronri), Tokyo, ChÛô keizai sha, 1977, 366 p.

Tsuda M., Défense de la gestion japonaise (en jap. Nihon teki keiei no yôgo), Tokyo, Tôyô keizai shimpôsha, 1976, 292 p.

Tsuda M., Base de la gestion japonaise (en jap. Nihon teki keiei no daiza), Tokyo, chÛô keizai sha, 1980, 314 p.

Tsuda M., Caractéristiques de la gestion du personnel à la japonaise et ses prospectives, in "Entreprise et Travail" numéro spécial du Jurist. (en jap. Nihon gata Jinji Rômu Kanri no Tokushitsu to Tembô), in Zôkan sôgô tokushÛ "Kigyô to Rôdô", Juriste, no. 14, printemps, 1979.

Turcq D., Cruauté du Consensus, Economie et Finances, le 23-24 mai 1981, pp. 13-14.

Ueno A., Nouvelle théorie de l'économie nationale basée sur les investissements à l'étranger : Recherche des conditions pour le succès (en jap. Shin Kaigai Tôshi Rikkoku ron), Tôyô Keizai shimpôsha, 1980, 243 p.

Urabe K., Réflexion sur la gestion japonaise, (en jap. Nihon teki keiei o kangaeru), Tokyo, ChÛô Keizai-sha, 1978, 258 p.

Vogel E.F., Japan as number one, Cambridge Mass; Harvard University Press, 1979, 272 p.

Vogel E.F., Modern Japanese Organization and decision-making, California, University of California Press, 1975, 340 p.

Vroom V.H., Work and Motivation, New York, Wiley, 1964, 331 p.

Wakabayashi M., Minami T., Hashimoto M., Sano K., Grean G., Novak M., Managerial career development Japanese style, International Journal of International Relations, vol. 4, 1980, pp. 391-420.

Whitehill A.M. et Takesawa S., Cultural values in management-worker relations, Chapel Hill, University North California, 1961, 113 p.

White Paper of Ministry of International Trade and Industry, (en jap. TsÛshô hakusho) Tokyo, M.I.T.I. juin 1979, juin 1980.

Wilkinson E., Malentendus (en jap. Gokai), Tokyo, ChÛô Kôron, 1980, 330 p.

Yazaki T., Social change and the city in Japan, Tokyo, Japan Publication, 1968, 492 p.

Yoneyama T., Conscience de la camaraderie des Japonais (en jap. Nihon jin no nakama Ishiki), Tokyo, Kôdansha, 1976, 197 p.

Yoshimori M., Tradition et changement dans la gestion japonaise, Japon Economie no. 136, dec. 1980, pp. 6-9.

Yoshino M.Y., Organization and decision-making in emerging Japanese multinational enterprises; in Vogel E. (ed.), Decision making in large Japanese Organizations, University of California Press, 1973.

Yoshino M.Y., Japan's managerial system : tradition and innovation, Massachusetts Institute of Technology, 1968, 292 p.

Youngman J., American vis-à-vis Japanese management and international business styles : a comparison, U.M.B.C vol. XVI no. 1, 1980, pp. 61-66.

Annexe 1.

Questionnaire pour les Directeurs du personnel

1. Nom de société

2. Nom de l'interviewé

3. Date

4. Lieu

Siège japonais

5. Activités
6. Date de création
7. Capital social
8. Chiffres d'affaires annuelles
9. Nombre d'effectif Japon/Etranger
10. Nombre de filiales en Europe
11. Nombre de filiales autre qu'en Europe

Filiales françaises

12. Activité
13. Date de création
14. Part du capital japonais
15. Chiffres d'affaires annuelles
16. --évolution
17. Nombre d'effectifs
18. --évolution
19. Activités avant la création de la filiale

Fonction "personnel"

20. Quelles sont les politiques sur lesquelles vous mettez les accents?
21. Le siège, exerce t-il une influence sur la gestion du personnel?
22. Les critères de la gestion du personnel, sont-elles différents entre les expatriés, les recrutés locaux japonais et les français?
23. Avez-vous des difficultés lorsque vous voulez faire changer de poste de vos employés?
24. Offrez-vous une augmentation du salaire lors de la mutation?
25. Etes-vous satisfait de la stabilité de vos employés?

Recrutement

26. Quels sont vos moyens de recrutement?
27. Quels sont les ctitères de recrutement?
28. Qui interviewe?
29. Avez-vous déjà licencié vos employés?
30. Quels sont les moyens de sanction?
31. Avez-vous une formule de l'évaluation des employés?
32. Explicitez-vous la politique de l'emploi à long terme?
33. Quels sont les mesures pour fixer vos employés?

Formation

34. Quel est le budjet de la formation?
35. Quels sont les moyens les plus efficaces pour la formation professionnelle?

Salaire

36. Quelle est la référence de votre entreprise?
37. Importance du salaire à l'ancienneté et à l'âge?

Oeuvres sociales

38. Quel est le budjet annuel?
39. Sous quelle forme investissez-vous le plus?

Relations humaines

40. Faites-vous attention aux problèmes personnels de vos employés?
41. Passez-vous du temps avec vos collègues en dehors du travail?

Communication

42. Quelles sont les langues utilisées?
43. Sur quels points faites-vous attention le plus pour augmenter la qualité et la quantité de la communication?
44. Quelles sont les fréquences des réunions?
45. Faites-vous les réunions du matin?

Relations industrielles

46. Quelle est la fréquence de la réunion du Comité d'entreprise ou des délégiés du personnel?
47. Le comité ou les délégués, sont-ils syndiqués?

Motivation

48. Qu'est-ce qui motive le plus vos employés? Expatriés/Cadres nationaux/Employés

Profil personnel

49. Quelle est votre carrière?

Annexe 2.

QUESTIONNAIRE POUR LES CADRES

COMMUNICATION

1) En quelle langue parlez-vous avec vos collègues expatriés?

2) A combien de réunions avez-vous assisté le mois dernier?
Quels sont leurs membres?

RELATIONS HUMAINES

3) Faites-vous attention aux problèmes de vos collègues en dehors du travail?

4) Passez-vous du temps avec des expatriés en dehors du travail?

MOTIVATIONS

5) Qu'est ce qui vous motive le plus dans votre travail?
Qu'en pensez-vous pour vos collègues?

ROTATION

6) Trouvez-vous que le changement de poste est nécessaire pour la bonne marche de l'entreprise?

PROFIL PERSONNEL

7) Quelle est votre carrière?

Annexe 3.

ENQUETES SUR LA GESTION DU PERSONNEL

DANS LES ENTREPRISES JAPONAISES DE FRANCE

- Répondre en nombres de personnes pour les questions de 1 à 6
- Suivre les instructions pour les autres questions de 7 à 9
- Retourner le questionnaire rempli à Tetsuo AMAKO (interviewer) lors de l'interview
- Si vous avez des difficultés pour répondre à certaines questions, je vous prie de laisser ces rubriques en blanc.

Nom de l'enquêté : _____

Fonction occupée par l'enquêté : _____

Nom de société : _____

Pour tous renseignements, contacter Tetsuo AMAKO, INSEAD CENTRE EURO-ASIE Boulevard de Constance 77305 Fontainebleau Cedex, Tel. 422-48-27 p.231

Nombre de personnes

1. NOMBRE D'EFFECTIF		Masculin	Feminin
1) personnel français	1)	_____	_____
2) japonais recrutés locaux (double nationalité comprise)	2)	_____	_____
3) expatriés japonais	3)	_____	_____
4) autres nationalités	4)	_____	_____
	TOTAL	_____	_____

2. NOMBRE D'EMPLOYES			
1) ayant eu une formation au Japon de plus d'un mois	1)	_____	_____
2) ayant eu une formation au Japon de moins d'un mois	2)	_____	_____
3) ayant effectué un voyage pour le travail	3)	_____	_____
4) ayant une expérience au Japon avant de travailler dans votre entreprise (tourisme compris)	4)	_____	_____
5) ayant une connaissance de la langue japonaise pour parler	5)	_____	_____
6) ayant une connaissance de la langue japonaise pour lire et écrire	6)	_____	_____
	TOTAL	_____	_____

3. EDUCATION DU PERSONNEL FRANCAIS			
1) grandes écoles	1)	_____	_____
2) diplômes universitaires	2)	_____	_____
3) diplômes spécialisés après le Baccalauréat (ex. I.U.T.)	3)	_____	_____
4) Baccalauréat	4)	_____	_____
5) B.E.P.C. C.A.P.	5)	_____	_____

	Nombre de personnes	
	Masculin	Féminin
6) diplômes spéciaux (préciser les noms)	6)_____	_____
a)_____	a)_____	_____
b)_____	b)_____	_____
c)_____	c)_____	_____
7) sans diplôme	7)_____	_____
	TOTAL_____	_____

	expatriés		recrutés locaux		français jap.	
4. AGE	M.	F.	M.	F.	M.	F.
1) moins de 20 ans	1)					
2) 20--29 ans	2)					
3) 30--39 ans	3)					
4) 40--49 ans	4)					
5) 50--59 ans	5)					
6) plus de 60 ans	6)					
TOTAUX						

5. ANCIENNETE						
1) moins de 6 mois	1)					
2) 6 mois--12 mois	2)					
3) 1 an--3 ans	3)					
4) 3 ans--5 ans	4)					
5) plus de 5 ans	5)					
TOTAUX						

6. POSITIONS HIERARCHIQUES						
1) direction	1)					
2) cadres	2)					
3) employé(e)s	3)					
4) agents de maîtrise	4)					
5) ouvrier(e)s	5)					
d'autres classements s'il y a lieu						
6) _____	6)					
7) _____	7)					
8) _____	8)					
9) _____	9)					
10) _____	10)					
11) _____	11)					
12) _____	12)					
TOTAUX						

7. Comment faites-vous la formation? (Entourer OUI/NON par un cercle)

A) FORMATION TECHNIQUE		expatriés	recrutés locaux	français jap.
1) Programme d'initiation spécial de votre entreprise	A-1)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON
2) Programme de formation continue spécial de votre entreprise	A-2)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON
3) Formation sur le tas	A-3)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON
4) Programme d'initiation à l'extérieur	A-4)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON
5) Programme de formation continue à l'extérieur	A-5)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON
B) FORMATION LINGUISTIQUE	B)	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON

8. Quelle forme de salaire avez-vous? (Entourer OUI/NON par un cercle ou remplir en chiffres pour les questions 2 à 7)

1) Salaire par fonction	1) OUI/NON
2) Importance de l'âge dans le salaire de base	2) max._____%
3) Importance de l'ancienneté par rapport au salaire de base	3) max._____%
4) Importance du bonus par rapport au salaire mensuel	4) _____ mois de salaire mensuel
5) Importance du bonus par rapport à la performance	5) de _____ à _____ mois de salaire
6) Subvention pour les repas	6) _____ Frs./repas
7) Subvention pour les transports quotidiens	7) _____ Frs./jour
8) Possibilité de prêt à la construction	8) OUI/NON
9) Allocation complementaire de la retraite	9) OUI/NON
10) Congés payés supplémentaires	10) OUI/NON

9. ABSENTEISME

	recrutés locaux jap.		français	
	M.	F.	M.	F.
1) Nombre de jours d'absences moyens par an et par personne	1)_____	_____	_____	_____
2) Retards moyens par an et par personne	2)_____	_____	_____	_____

Merci